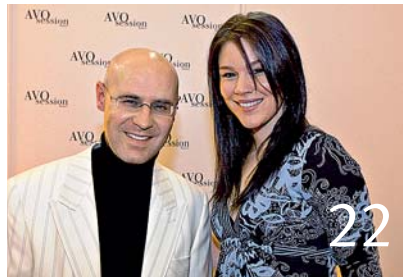


wirtschafts magazin

N° 12 Ressourcen – optimieren lohnt sich





WISSENSCHAFT	<p>Ressourcen in KMU gezielt optimieren 4 Prof. Dr. Wolfgang Becker, Universität Bamberg</p> <p>Organisationale Energie als zentrale Unternehmens-Ressource 8 Prof. Dr. Heike Bruch, Universität St. Gallen</p>
PRAXIS	<p>Der Weg zum optimalen Händlernetzwerk 10 Martin Schmied, HARLEY-DAVIDSON Switzerland</p> <p>Kommunikation – die verkannte Ressource? 12 Silvia Bargähr, Stier Communications AG</p> <p>Kosteneinsparungen dank Business-Kreditkarten 14 Markus Wirth, Swisscard AECS AG</p> <p>Talente – bestehende Möglichkeiten optimieren 16 Yvonne Baumgartner, Manpower AG</p> <p>Hightech-Unternehmen: Wie findet man Spezialisten? 19 Christian Brönniman, Dectris Ltd.</p> <p>Sponsoring – das A&O der AVO SESSION Basel 22 Matthias Müller, AVO SESSION Basel</p> <p>Verständliche Strategie vereinfacht Planung 24 Siegfried Gerlach, Siemens Schweiz AG</p> <p>Ressourcen ausschöpfen – zwei Ansatzpunkte 28 Charlotte Kabay Flück, Helsana Versicherungen AG</p> <p>Führen durch Vorbild 30 Prof. Dr. Dieter Herbst, Universität St. Gallen</p> <p>Den Denk- und Werkplatz Schweiz wachrütteln 32 Peter Waser, Microsoft Schweiz GmbH</p> <p>Professionelle Kommunikation: jetzt erst recht! 34 Markus Berger, SPRI Schweizerisches Public Relations Institut</p>
DIENSTLEISTUNG	<p>Optimiertes Ressourcen-Management im Vertrieb 37 Stefan Beeck, Simon-Kucher & Partners</p> <p>Betriebliche Liquidität – eine oft vernachlässigte Ressource 40 Marcel Küng, Credit Suisse</p>



Ressourcen – optimieren lohnt sich

Angesichts der gegenwärtigen Wirtschaftskrise sind wir versucht, in Pessimismus zu verfallen. Aus der Forschung ist bekannt, dass Pessimisten Chancen eher nicht wahrnehmen, während Optimisten diese oft ergreifen. Dabei ist Optimismus nicht mit Blauäugigkeit gleichzusetzen. Im Gegenteil: Optimisten sind sich in aller Regel auch der Gefahren und Risiken bewusst. Sie antizipieren, was auf sie zukommen kann, und bereiten sich darauf vor.

«Die Zeit wird kommen, in der sich unsere Nachfahren wundern werden, dass wir so offenbare Dinge nicht gewusst haben», sagte der römische Philosoph Seneca vor rund zweitausend Jahren. Er weist uns darauf hin, dass sich die Zukunft schon heute ein Stück weit abzeichnet. Nur wenn Unternehmen die Chancen in kommenden Veränderungen zu einem frühen Zeitpunkt erkennen und nutzen, können sie ihre Stellung im Markt behaupten und stärken. Die Beschäftigung mit Megatrends bietet dabei wertvolle Orientierungshilfe. Das Thema «Ressourcen» ist sicherlich einer der wesentlichsten Megatrends der kommenden Jahre. Dies zeigt auch die Studie «Megatrends – Chancen und Risiken für KMU», welche die Credit Suisse im Juni veröffentlichte. Die Studie zeigt, dass dem technologischen Fortschritt die grössten Chancen zugeschrieben werden. Doch auch die Wissensgesellschaft wird als sehr positiver Megatrend taxiert. Den Wertewandel sowie die Globalisierung bewertet eine Mehrheit der KMU als Chance. Hinsichtlich der Ressourcenknappheit überwiegen hingegen die kritischen Stimmen leicht. Ein klares Zeichen, dass hier noch Handlungs- und Informationsbedarf besteht.

In der folgenden Lektüre wird das Thema Ressourcen von verschiedenen Seiten von Unternehmer für Unternehmer beleuchtet. Diese Publikation ist ein wertvoller Beitrag, das Thema Ressourcen und den Umgang damit optimal zu gestalten.

Wir wünschen Ihnen eine stimulierende Lektüre und viele aufschlussreiche Zukunfts-Diskussionen.

Hans Baumgartner, Leiter KMU-Geschäft Schweiz, Credit Suisse

Partner



Helsana



Microsoft

Verlegerin/Chefredaktion

Manuela Stier
manuela.stier@stier.ch

Gestaltung/Inserate

Stier Communications AG
Grossächerstrasse 25
8104 Weiningen
T +41 44 752 52 52
stier@stier.ch
www.stier.ch

Public Relations

Pascale Lehmann
pascale.lehmann@stier.ch

Korrektorat

Syntax Übersetzungen AG, Zürich
www.syntax.ch

Druck

Effingerhof AG, Brugg
www.effingerhof.ch

Ausgabe

30. August 2009

Auflage

20 000 Expl. deutsch

Zielgruppe

Unternehmerinnen und Unternehmer

Copyright

Weiterverwendung des Inhalts
nur mit Genehmigung der
Redaktion/Autoren gestattet.

Titelbild

Manuela Stier,
Verlegerin Wirtschaftsmagazin
Fotografie: Peter Ruggle, St. Gallen

Netzwerkpartner



KMU KONKURRIEREN HÄUFIG DIREKT MIT GROSSUNTERNEHMEN, die den Markt dominieren und Trends setzen. Die ständige Gefahr für KMU, vom Markt ausgeschlossen zu werden, wird durch ihre oftmals mangelnde Ressourcenausstattung noch verstärkt. Gezielte Ressourcenoptimierung in Bereichen wie z.B. dem Personalmanagement kann Abhilfe schaffen.

Ressourcen in KMU gezielt optimieren

Ressourcen – eine Begriffserläuterung

In der Literatur findet sich eine Vielzahl möglicher Klassifizierungsansätze für Ressourcen. Gemäss einer gängigen Einteilung lassen sich auf einer Metaebene zunächst tangible (fassbare) und intangible (nicht fassbare) Ressourcen unterscheiden. In einem zweiten Schritt wird die erste Kategorie in physische und finanzielle Ressourcen, die zweite Kategorie in die Aspekte Technologie, Unternehmensimage und -kultur sowie Humankapital unterteilt. Aus der Sicht eines ressourcenbasierten Ansatzes ist das Oberziel eines jeden Unternehmens, die eigene Ressourcenstärke am Markt gewinnbringend zu nutzen und Wettbewerbsvorteile zu generieren. Aus marktorientierter Sicht muss dies jedoch nicht immer erfolgreich sein, da nur die vom Kunden auch wirklich identifizierten Wettbewerbsvorteile einem Unternehmen langfristigen, nachhaltigen Erfolg garantieren. Aus einer wertorientierten Sicht ist eine Integration der markt- und ressourcenorientierten Sichtweise unter zusätzlicher Berücksichtigung der Kapitalgeberinteressen vorzuschlagen. Unter dem Oberbegriff der «Strategischen Unternehmensführung» wird folglich eine Integration von Wettbewerbsstrategie, Ressourcenstrategie und Wertstrategie verfolgt.

Ressourcen als Konkretisierung von Erfolgspotentialen

Die betriebswirtschaftliche Notwendigkeit der Ressourcenstrategie ergibt sich aus dem erstmals von Aloys Gälweiler formulierten Zusammenhang zwischen strategischen und operativen Führungsgrössen in Unternehmen. Nach Gälweiler gibt es zwei operative Führungsgrössen – Erfolg und Liquidität – sowie eine strategische Führungsgrösse – das Erfolgspotential. Diese

Grössen stehen in einer sequenziellen Beziehung. Einem Unternehmen muss es gelingen, langfristig liquide zu bleiben, um so seine Überlebensfähigkeit zu sichern. Mit der entstehenden Liquidität müssen Erfolgspotentiale aufgebaut werden. Diese Erfolgspotentiale können auch mit den Begriffen Ressourcen oder (gemäss Jay B. Barney) Kernkompetenzen umschrieben werden. Wenn Erfolgspotentiale realisiert, d.h. gewinnbringend genutzt werden, entsteht Erfolg, welcher durch erfolgswirtschaftliche Grössen wie Erträge und Erlöse konkretisiert werden kann. Durch die Erzielung von Erfolg entsteht neue Liquidität. Aufgabe von Unternehmensführung und Controlling ist es, unter Aufrechterhaltung des Kreislaufs aus Erfolgspotentialen, Erfolg und Liquidität diesen Prozess der betrieblichen Wertschöpfung anzustossen, am Leben zu erhalten und weiterzuentwickeln, also kurz: das unternehmerische Handeln auf den Wertschöpfungszweck auszurichten.

Nachteile von KMU gegenüber Grossunternehmen im Bereich der Ressourcen

Viele wissenschaftliche Beiträge und Praxisveröffentlichungen sprechen KMU eine geringere Ressourcenstärke und Professionalisierung als Grossunternehmen zu. Obgleich dies wahrscheinlich richtig ist, sollte man nicht seitens der Defizite argumentieren, sondern aufzeigen, welche Kompensationsmöglichkeiten KMU haben, um Grossunternehmen erfolgreich entgegenzutreten.

Eine besondere Rolle kommt in diesem Zusammenhang der engen Verbindung von Eigentum und Leitung in KMU zu. Immer dort, wo ein Unternehmer mit betriebswirtschaftlichem Sachverstand regiert, können KMU durch Effizienz, Flexibilität und



5

Die wichtigsten Punkte

- Outsourcing nicht wertschöpfender Ressourcen, wie z.B. Informationstechnologie, an vertrauenswürdige Partner
- Optimierung der Finanzierungsbasis unter Einbeziehung moderner Formen, wie z.B. Mezzanine-Kapital
- Generierung von Technologiestärke durch Netzwerke und gezielte Kooperation mit Hochschulen
- Stärkung der eigenen Unternehmenskultur und gezielte Kommunikation an Kunden
- Optimierung des Humankapitals als wahrscheinlich am meisten vernachlässigter Ressource. Motivierte Mitarbeiter sind ein Wettbewerbsvorteil und steigern den Unternehmenserfolg

www.professorwbecker.de
www.scio.eu

Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker

Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensführung und Controlling sowie Wissenschaftlicher Direktor des Deloitte-Mittelstandsinstituts an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Gründer, Gesellschafter und Beiratsvorsitzender der Scio GmbH, Erlangen, und

Dipl.-Kfm. (Europa-Studiengang) Patrick Ulrich

Research Associate am genannten Institut
 (nicht im Bild)



Schnelligkeit trotz etwaiger Ressourcennachteile gegenüber Grossunternehmen bestehen. Trotz allem kommt aber der Ressourcenoptimierung in KMU eine grosse Bedeutung zu, da diese aufgrund der niedrigen Ressourcenstärke und gleichzeitig hohen Umweltkomplexität kaum Spielräume für strategische Fehlentscheidungen besitzen.

Gezielte Ansatzpunkte zur Ressourcenoptimierung in KMU:

Physische Ressourcen: Im Bereich der physischen Ressourcen, insbesondere der Anlagen und der Informationstechnologie, kommt der Optimierung eine grosse Bedeutung zu. Eine Besinnung auf Kernkompetenzen bedeutet für KMU, alle Bereiche, die nicht wertschöpfend sind, auszulagern. Insbesondere im Bereich von Anlagen und Informationstechnologie könnte eine Flexibilisierung der Ressourcen – z.B. durch mieten oder leasen – entscheidende Ressourcen freisetzen und die strategische Flexibilität erhöhen. Ein Beispiel im Bereich der IT ist die neue Mittelstandssoftware der SAP AG. So ist z.B. SAP Business ByDesign™ eine On-Demand-Softwarelösung, die für KMU mit begrenzter IT-Kapazität entscheidende Ressourcen freisetzen kann.

Finanzielle Ressourcen: Finanzielle Ressourcen werden von KMU oftmals suboptimal genutzt. Das Streben nach unternehmerischer Unabhängigkeit führt zur überproportionalen Beanspruchung von Fremdkapital. Da die Finanzierungskosten für die Bereitstellung und Nutzung von Fremdkapital relativ hoch sind und insbesondere in der aktuellen Wirtschaftssituation Banken als grösste Geber von Fremdkapital höhere Anforderungen an Rechnungslegung und Controlling von KMU stellen, bietet sich eine Optimierung der Finanzierungsbasis durch

Was braucht es, damit ein Hörgerät doppelt so schnell von sich hören macht?



Eine Idee mehr. Und Zühlke.

Spitzentechnologie schneller auf den Markt bringen. Zühlke analysiert die Forschungs- und Entwicklungsabteilung eines führenden Hörgeräteherstellers mit dem Ziel, Produkte künftig rascher zu lancieren. Gemeinsam mit dem Kunden definiert Zühlke eine Plattformstrategie; Prozesse werden überarbeitet und die Entwicklung neu strukturiert. Das Resultat: Die Produkteinführungszeit sinkt bei gleichbleibenden Ressourcen von 24 auf 12 Monate.

Consulting
Development
Integration

Diversifikation an. Alternative Finanzierungsformen, wie einige Mezzanine-Instrumente oder Anleihen (man vergleiche das erfolgreiche Beispiel der Claas KGaA aus Deutschland), können bei geringeren Finanzierungskosten und gleicher unternehmerischer Unabhängigkeit strategische Freiräume generieren.

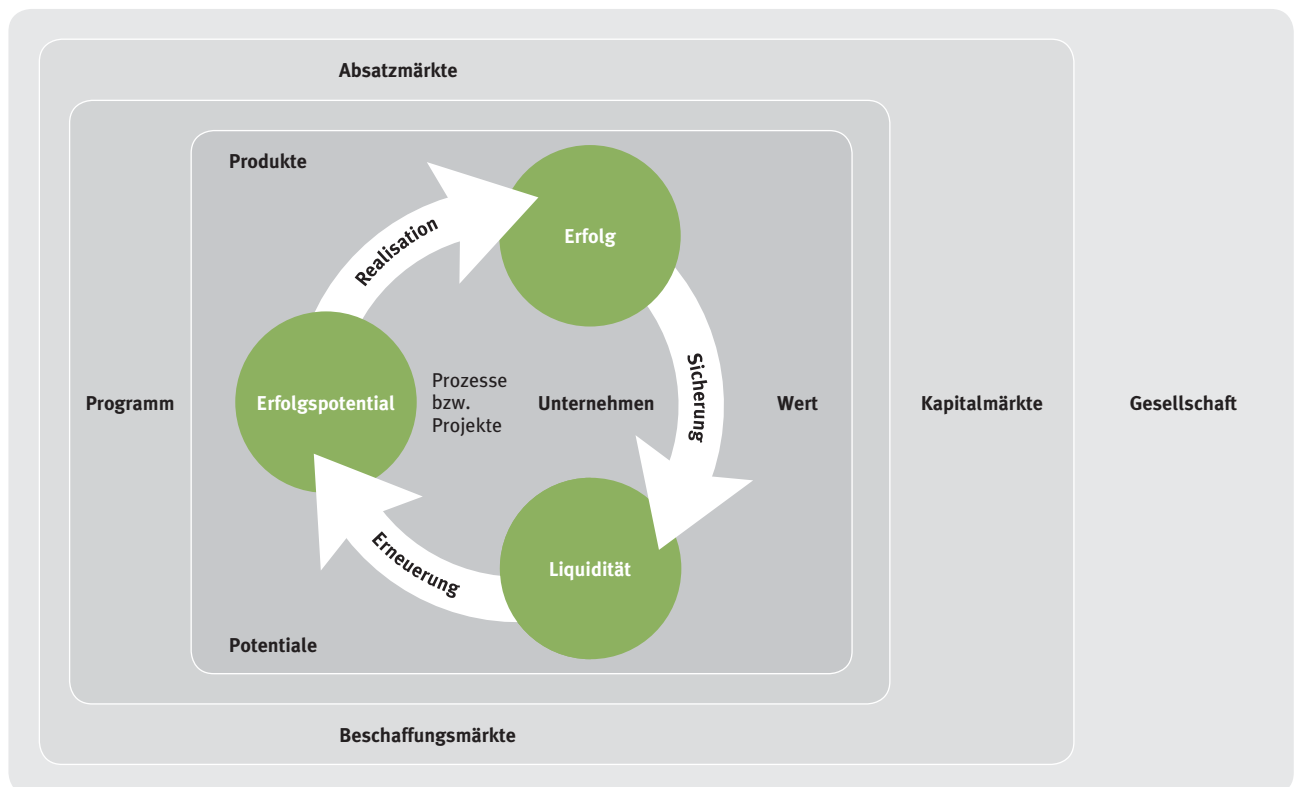
Technologie: Im Bereich Technologie kann ein einzelnes KMU nicht mit einem in direktem Wettbewerb stehenden Grossunternehmen konkurrieren. Gezielte Optimierung lässt sich jedoch auf zwei Wegen erreichen: Einerseits ist die Bildung strategischer Allianzen mit anderen KMU inklusive einer Bündelung der F&E-Aktivitäten denkbar. Andererseits bietet sich die Beteiligung an einem bestehenden oder die Etablierung eines neuen Forschungsnetzwerkes, z.B. mit einer Universität, an. Diese ist regelmässig ein kompetenter sowie gleichzeitig relativ kostengünstiger Lieferant externen Know-hows.

Unternehmensimage und -kultur: Viele KMU besitzen eine starke Unternehmenskultur, welche nicht selten durch die Person des Unternehmers nachhaltig beeinflusst wird. Folglich gilt es für KMU, diesen Vorteil gegenüber Grossunternehmen zu nutzen. Der Unternehmer, der seine Mitarbeiter zum Grossteil persönlich kennt, kann im Sinne eines «Führens durch Vor-

machen» zum zentralen Element der Unternehmenskultur werden. Gleichzeitig müssen KMU den Wert ihrer Marke gezielt an ihre Kunden kommunizieren. Die Explizierung der Unternehmensvision, -mission und -philosophie sowie die Etablierung eines Customer sowie Supplier Relationship Management sind wichtige Optimierungsschritte im Bereich Unternehmensimage und -kultur.

Humankapital: Das Humankapital ist wahrscheinlich die Ressource, die in KMU am wenigstens optimiert ist. Zeitgleich sind aber gerade zufriedene und motivierte Mitarbeiter das Geheimnis für langfristigen Erfolg. Das Stichwort Human Capital Management gilt noch immer als Unwort, und meist fehlt es an Methoden und Instrumenten des Personalmanagements, wie sie in Grossunternehmen angewendet werden. Auf Basis eines einfachen und pragmatisch strukturierten Human Capital Reporting mit den Kenngrössen Zufriedenheit, Fluktuation, Weiterbildung, Altersstruktur, Commitment, Zusammensetzung der Belegschaft, Wertschöpfung pro Mitarbeiter, Kompetenzen, Ausbildungsniveau sowie Seniorität der Mitarbeiter lässt sich ein erster Schritt in Richtung eines organisierten Human Capital Management beschreiten.

Balanced Value Map (Quelle: Becker, W.: Balanced Value Map, Bamberg 2003)



AUF DER SUCHE NACH UNGENUTZTEM UNTERNEHMENSPOTENTIAL übersehen Führungskräfte häufig eine zentrale Ressource, und zwar die Organisationale Energie. Im Folgenden wird verdeutlicht, welche Strategien Führungskräfte nutzen können, um Organisationale Energie gezielt zu aktivieren und zu fokussieren sowie über längere Zeit zu erhalten, um damit die Leistungsfähigkeit ihrer Unternehmen massgeblich zu steigern.

Organisationale Energie als zentrale Unternehmens-Ressource

Die gezielte Nutzung bisher unbeachteter Unternehmens-Ressourcen kann gerade vor dem Hintergrund der zurzeit angespannten Wirtschaftslage einen zentralen Wettbewerbsvorteil bedeuten. In diesem Zusammenhang ist allerdings festzustellen, dass Führungskräfte allzu häufig ihren Handlungsfokus darauf legen, den finanziellen Status eines Unternehmens genauestens zu analysieren und zu optimieren. Nicht selten bleibt hierbei eine zentrale Unternehmens-Ressource auf Seiten des Human-Ressource-Managements unbeachtet: die *Organisationale Energie*.

Organisationale Energie wird als die Kraft betrachtet, mit der Unternehmen arbeiten und Dinge bewegen. Die Stärke der Organisationalen Energie zeigt an, in welchem Ausmass Unternehmen ihr emotionales, kognitives und verhaltensbezogenes Potential zur Verfolgung zentraler Unternehmensziele aktiviert haben.¹ Unsere umfangreiche Forschung am Institut für Führung und Personalmanagement (I.FPM) der Universität St. Gallen zeigt, wie entscheidend die Stärke und die Qualität der Organisationalen Energie dafür sind, ob ein Unternehmen sich erfolgreich am Markt behaupten kann und schnell und effizient auf Veränderungen reagiert oder ob es träge und veränderungsresistent agiert und letztendlich scheitert. Das Ausmass aktivierter Organisationaler Energie hat einen systematischen Einfluss auf leistungsrelevante Kennzahlen von Unternehmen: Unternehmen mit hoher produktiver Energie zeigen unter anderem eine erhöhte Profitabilität, hohe Mitarbeiterzufriedenheit und generell bessere Ergebnisse als Unternehmen, die ihr energetisches Potential nicht voll aktiviert haben.²

Organisationale Energie kann sowohl auf Gesamtunternehmens-Ebene, aber auch auf Ebene einzelner Abteilungen oder Teams mit einem standardisierten Fragebogen erfasst werden. Dies macht es möglich, das «Bauchgefühl», das viele Führungskräfte hinsichtlich des Energiezustandes ihres Teams besitzen, zu objektivieren. Erst auf Basis dieser objektiven Daten können Führungskräfte ein gezieltes Energiemanagement betreiben.³ Führungskräfte müssen hierbei allerdings darauf achten, Ener-

gie nicht nur zu mobilisieren, es ist weiterhin entscheidend, das aktivierte energetische Potential auf die Unternehmensziele auszurichten. Dies wird deutlich, wenn man mittels der Dimensionen Qualität und Intensität die vier in Unternehmen typischerweise vorherrschenden Energiezustände voneinander abgrenzt. Die Intensität Organisationaler Energie gibt hierbei das Ausmass der Aktivierung der vorhandenen emotionalen, kognitiven und verhaltensbezogenen Potentiale an. Die Qualitätsdimension gibt Auskunft darüber, ob die Energie positiv, d.h. auf die gemeinsamen Unternehmensziele ausgerichtet ist, oder destruktiv genutzt wird. Berücksichtigt man beide Dimensionen, ergeben sich die Energiezustände *angenehme Trägheit*, *resignative Trägheit*, *korrosive Energie* und *produktive Energie*.

		Negativ	Qualität	Positiv
Hoch	Korrosive Energie			Produktive Energie
Intensität				
Niedrig	Resignative Trägheit			Angenehme Trägheit

«Typische Energiezustände in Unternehmen» (Quelle: Bruch, H./Vogel, B. (2005): *Organisationale Energie – Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen*, Wiesbaden: Gabler)

Angenehme Trägheit zeigt sich im Unternehmen mit niedriger positiver Energie. Charakteristisch sind eine hohe Zufriedenheit, Identifikation mit dem Status quo und eine geringe Handlungsintensität. Eine stark ausgeprägte angenehme Trägheit führt zu einer reduzierten Veränderungsfähigkeit von Unternehmen.

Die wichtigsten Punkte

- Das Ausmass produktiver Organisationaler Energie hat einen massgeblichen Einfluss auf die leistungsrelevanten Kennzahlen eines Unternehmens.
- Gezieltes Energiemanagement stellt eine Schlüssel-Führungsaufgabe dar.
- Zur Mobilisierung und Fokussierung von Energie bieten sich zwei Strategien an: Bewältigung einer externen Bedrohung (Killing-the-Dragon-Strategie) oder Erreichung einer Vision (Winning-the-Princess-Strategie).

www.ifpm.unisg.ch



9

Die *resignative Trägheit* zeichnet sich durch ein geringes Aktivitätsniveau sowie reduzierte Interaktions- und Kommunikationsintensität im Unternehmen aus. Dies ist auf Enttäuschung, Frustration oder Gleichgültigkeit zurückzuführen. Die Ursachen sind häufig langwierige, wenig erfolgreiche Veränderungsprozesse und/oder längere Phasen mässiger oder nicht befriedigender Unternehmensleistungen. Dies führt zu geringerer Arbeitszufriedenheit und erhöhter Kündigungsabsicht.

In Unternehmen, in denen *korrosive Energie* herrscht, ist zwar das energetische Potential in hohem Mass aktiviert, die mobilisierte Energie wird allerdings nach innen gerichtet und für destruktive Aktivitäten (mikropolitische Aktivitäten, interne Kämpfe, Spekulationen) aufgewandt, die dem Unternehmen und dem Unternehmenserfolg massiv schaden.

Die *produktive Energie* stellt schliesslich den wünschenswerten Energiezustand innerhalb eines Unternehmens dar. Es herrscht ein hohes Mass an Engagement und Einsatz für das Unternehmen sowie starke gemeinsame Emotionen wie Begeisterung, Freude oder Leidenschaft bei der Arbeit vor. Erfolgskritische Initiativen werden mit grosser Kraft vorangetrieben. Es verwundert somit nicht, dass Unternehmen mit hoher produktiver Energie eine erhöhte Profitabilität, Innovations- und Wachstumsraten zeigen.

Um negative Energiezustände im Unternehmen zu minimieren und das volle produktive Energiepotential zu aktivieren, ist ein systematisches Energiemanagement von zentraler Bedeutung und eine Schlüssel-Führungsaufgabe. Zur Aktivierung und Fokussierung Organisationaler Energie haben sich zwei Führungsstrategien als besonders effizient erwiesen: die Mobilisierung durch eine sich abzeichnende Bedrohung (*Killing-the-Dragon-Strategie*) und die Mobilisierung durch eine mitreissende Unternehmensvision (*Winning-the-Princess-Strategie*). Die Killing-the-Dragon-Strategie mobilisiert die Energie des Unternehmens, indem die Führungskräfte ihre Mitarbeiter in die Bewältigung einer externen Bedrohungssituation einbinden.

Beispiele hierfür sind Markteinbrüche, starke Wettbewerber oder der Verlust von Schlüsselkunden. Statt einer Verlustperspektive wird den Mitarbeitern bei der Winning-the-Princess-Strategie eine Vision/Chance vermittelt, bei deren Erreichung sie mitwirken müssen und die eine produktive Spannung erzeugt. Beispiele für besondere Visionen/Chancen sind Innovationen, Wachstum oder die Erschliessung neuer Märkte. Um das aktivierte energetische Potential langfristig im Unternehmen zu erhalten, müssen Führungskräfte ein Managementsystem etablieren, das die Eigeninitiative ihrer Mitarbeiter fördert und dazu beiträgt, dass sich möglichst viele Personen in einem Unternehmen mit der Identifikation von Bedrohungen und Chancen beschäftigen. Führungskräfte können dies erreichen, indem sie ihren Führungsstil an diese Anforderung anpassen und gleichzeitig darauf achten, dass sowohl die Unternehmenskultur als auch die Strategie einen langfristigen Energieerhalt unterstützen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass ein gezieltes Energiemanagement eine Schlüssel-Führungsaufgabe darstellt, wenn es darum geht, ungenutzte Ressourcen eines Unternehmens nutzbar zu machen. Dies gilt nicht nur in Krisenzeiten, vielmehr ist eine gezielte Optimierung des Ausmasses an produktiver Organisationaler Energie in jedem wirtschaftlichen beziehungsweise konjunkturellen Umfeld von enormer Bedeutung für ein Unternehmen. Dies gilt gerade in Phasen, die nach besonders viel Energie verlangen, wie beispielsweise Turnarounds, starke Wachstumsphasen, langwierige Veränderungsprozesse oder die Implementierung von Produktinnovationen im Markt.

¹ Bruch, H./Ghoshal, S. (2003): Unleashing organizational energy.

In: MIT Sloan Management Review, Vol. 45 Issue 1, S. 45–51

² Bruch, H./Cole, M./Vogel, B. (2007): Linking productive organizational energy to firm performance and individuals satisfaction In: Academy of Management Meeting.– Philadelphia, PA

³ Bruch, H./Vogel, B. (2005): Organisationale Energie – Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen, Wiesbaden: Gabler

BEI HARLEY-DAVIDSON VERFOLGEN WIR DIE MISSION, unseren Kunden ein einmaliges und unvergessliches Erlebnis im Kontakt mit unseren Produkten und Dienstleistungen anzubieten. Dabei hat die Ressource Mensch eine entscheidende Bedeutung. Gerade bei einer solch hohen Involvierung seitens unserer Kunden (= Fans) ist der Einsatz an top ausgebildeten und motivierten Mitarbeitern Voraussetzung für unseren langfristigen Erfolg.

Der Weg zum optimalen Händlernetzwerk

Drei strategische Pfeiler

Die Händlernetzwerkstrategie bei Harley-Davidson Switzerland besteht aus drei Hauptpfeilern, welche konsequent und wiederkehrend analysiert, umgesetzt und weiterentwickelt werden:

- Grösse und Potential der Verkaufsgebiete.
Diese Analyse beinhaltet auch die Suche nach dem optimalen Standort innerhalb der Verkaufsgebiete.
- Gebäudegrösse, -layout und -design.
- Qualität & Quantität des Händlerpersonals.

Weniger ist mehr

Die Arbeit des Dealer Development Manager beginnt mit einer schweizweiten Gebietsanalyse. Zusammen mit spezialisierten externen Partnern werden die Verkaufsgebiete analysiert und schliesslich «modelliert». Dabei werden verschiedene geographische wie auch soziodemographische Kriterien berücksichtigt, um einerseits eine möglichst kundenfreundliche Versorgung und andererseits eine – aus Händlersicht – adäquate Gebietszuteilung zu gewährleisten. Zu den relevanten Kriterien zählen z.B. Motorradzulassungen, Fahrtzeit zum entsprechenden Händlerstandort, Einkommen bzw. Kaufkraft, Altersstruktur und Sprache, um nur einige zu nennen.

Im Gegensatz zu vielen unserer Mitbewerber verfolgen wir strikte die Devise «wenige Händler & grosse Verkaufsgebiete». Anstatt das gesamtschweizerische Absatzvolumen auf viele Händler zu verteilen, konzentrieren wir uns auf wenige, enge Partnerschaften. Die Idee hinter diesem restriktiven Distributionskonzept ist einfach: Das Volumen und die Anzahl von Kun-

den und Interessenten verteilen sich auf weniger Händler; der einzelne Händler macht dadurch mehr Umsatz und Gewinn. Langfristig investiert der Händler mehr in unsere Marken Harley-Davidson und Buell (Gebäude, Showroom, Anzahl und Ausbildung der Mitarbeiter etc.). Die Partnerschaft wird dadurch mehr und mehr gefestigt und erlaubt die Sicherstellung einer markenkonformen Präsentation und die Einhaltung unserer Richtlinien. Dieser kontinuierliche – für beide Seiten positive – Kreislauf erlaubt uns schliesslich, den Händler zu motivieren, unsere Marken exklusiv zu vertreten.

Filialen mit «Wow»-Effekt

Unsere offiziellen Harley-Davidson- und Buell-Händler – allesamt selbstständige Unternehmer – werden angehalten, die von Harley-Davidson Switzerland vorgegebenen Händler-Standards einzuhalten bzw. umzusetzen. Dabei ist die Grösse, das Layout und die Ausstattung der Filialen von entscheidender Wichtigkeit. Der «Mythos» und die Geschichte von Harley-Davidson als Marke und Company werden schliesslich über den Standort (und dem darin arbeitenden Personal) zum Kunden transportiert und erlebbar gemacht. Mit Hilfe von zertifizierten Design-Agenturen stellen wir sicher, dass jeder Händlerstandort der Corporate Identity entspricht und trotzdem gestalterisch einzigartig ist.

Wahre Partnerschaften

Was wären unsere Produkte ohne die Menschen, die dahinter stehen? Bei Harley-Davidson kauft unser Kunde nicht ein rein physisches Produkt, sondern ein einzigartiges «Gefühlspaket», welches neben dem Motorrad Aspekte wie Geschichte, Mythos, Abenteuer, Freiheit, Community und Lebensgefühl beinhaltet.

Harley-Davidson Switzerland GmbH ist eine Tochtergesellschaft der amerikanischen Harley-Davidson Motorcompany Inc. und wurde 2003 in Zürich gegründet. Mit 9 Mitarbeitern ist sie als Importeur von Harley-Davidson- und Buell-Motorrädern und -Zubehör verantwortlich für den Schweizer Markt und deren 16 offiziellen Harley-Davidson- und Buell-Händlerstandorte.

Im Segment der grossen Motorräder sind Harley-Davidson & Buell mit einem Marktanteil von 20% und einem Volumen von rund 3000 Motorrädern in der Schweiz Marktführer.

www.harley-davidson.ch
www.buell.ch

11



© Peter Ruggie

Unsere Händler – tagtäglich als Schnittstelle zu und in Interaktion mit unseren Kunden – sind alsdann mitverantwortlich, dass unsere Mission am Markt umgesetzt wird und erfolgsrelevante Wirkung zeigt. Auf der Suche nach dem richtigen Händler (= Dealer Principal) muss deshalb ein potentieller Partner einen mehrstufigen Rekrutierungsprozess, bei welchem neben der finanziellen und businessseitigen Grundvoraussetzung auch «menschliche» Aspekte untersucht werden, durchlaufen. Passt ein Kandidat nicht in unsere – in mancher Hinsicht auch sehr fordernde – Markenwelt, wird es nicht zum Vertragsabschluss kommen.

Jeder einzelne Mitarbeiter machts aus!

Harley-Davidson Switzerlands zentrale Aufgabe besteht darin, den Handel (noch) erfolgreicher und professioneller zu machen und – als Ergebnis daraus – neue Kunden zu gewinnen und die Loyalität bei Bestehenden zu erhöhen.

Neben der Sicherstellung eines starken nationalen Auftritts ist deshalb die (Weiter-)Entwicklung des Handels ein fortwährender und essenzieller Prozess, welcher von Harley-Davidson Switzerland initialisiert und unterstützt wird. Dabei werden unserem Handel u.a. folgende Instrumente, Konzepte und Dienstleistungen angeboten:

- Mitarbeiterrekrutierung- und Entwicklung.
- Training (Angebot von technischen und kommerziellen Schulungsprogrammen).
- Nationales Marketing sowie lokaler Marketing-, Sales- und Techniksport.
- Lokales und nationales Eventmanagement.
- Bereitstellung von vielfältigen Management-Instrumenten (z.B. Kundenzufriedenheits-, Markt- und Konkurrenzanalysen).

Fazit

Die Stärke, die Attraktivität und der Mythos der Marke Harley-Davidson haben ihren Ursprung zweifellos in der einzigartigen 106-jährigen Geschichte der Firma. Doch nur über ein professionelles und motiviertes Händlernetzwerk kann diese Gefühlswelt an den Kunden gelangen. Neben ein bisschen «Benzin im Blut» müssen deshalb sämtliche Mitarbeiter im Handel kompetent und vor allem motiviert sein, um die Wünsche und Träume unserer Kunden zu befriedigen. Eine kontinuierliche Weiterbildung und eine positive Einstellung sämtlicher Mitarbeiter sind deshalb für einen langfristigen Markterfolg nicht nur notwendig, sondern zwingend.


Silvia Bargähr Projektleiterin Stier Communications AG, Weiningen

Ressource Kommunikation nutzen

PROZESSGESTALTUNG UND -STEUERUNG IN DER Unternehmenskommunikation unterscheiden sich kaum von den Führungsaufgaben anderer Tätigkeitsbereiche eines Unternehmens. Mit den Vorgaben, Ressourcen zu optimieren, Synergieeffekte zu nutzen und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen besteht auch hinsichtlich Zielen mehrheitlich Übereinstimmung. In vielen Fällen kommt der Unternehmenskommunikation jedoch nicht die Stellung zu, die sie zur Erfüllung ihrer Aufgaben einnehmen sollte. Es lohnt sich deshalb ein Blick auf die Spezialressource Kommunikation.

Kommunikation in strategische Entscheide einbinden

Entscheide auf Stufe Verwaltungsrat und Geschäftsleitung werden nicht selten unter Ausschluss des Kommunikationsverantwortlichen gefällt. Das ist insofern nachvollziehbar, da die Definition der Unternehmensstrategie nicht in den Kompetenzbereich der Unternehmenskommunikation fällt. Dennoch ist es sinnvoll, die Aspekte der Kommunikation in den Entscheidungsprozess miteinzubeziehen. Aufgabe der Kommunikation ist es nämlich, dem Führungsgremium frühzeitig aufzuzeigen, welche Auswirkungen eine Entscheidung auf die Kommunikation mit in- und externen Zielgruppen mit sich bringen kann.

Kommunikation als zentrales Führungsinstrument einsetzen

Unternehmen, die ihren Kommunikationsleiter zum reinen Ausführer degradieren und ihn nicht als Berater einsetzen, vergeben viel Potential. Strategische Unternehmenskommunikation heisst, sie als zentrales Führungsmittel einzusetzen. Das schliesst unter anderem ein, dass der Verantwortliche in die Geschäftsleitung eingebunden ist und über die nötigen Kompetenzen verfügt, Kommunikationsmassnahmen firmen- oder gruppenübergreifend umzusetzen.

Mit der Eingliederung der Unternehmenskommunikation in die Führungsstufe eines Unternehmens wird auch klar, dass sie von einer zentralen Stelle aus gelenkt werden muss – und nicht von

Die 1995 von Manuela Stier gegründete Kommunikationsagentur berät international tätige Technologie- und Dienstleistungsunternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Kommunikationsstrategien. Zu den Spezialdisziplinen der in der Deutschschweiz erfolgreich etablierten Agentur gehören Corporate Identity, Branding, Design, Publishing sowie Corporate Communications. Mit dem Wirtschaftsmagazin engagiert sich Stier Communications zudem für den fachlichen Austausch zwischen Unternehmen in Führungsfragen.

www.stier.ch

der Marketingabteilung, quasi als Nebengeschäft, übernommen werden kann. Die Unternehmenskommunikation als zentrales Kompetenzzentrum koordiniert die umfangreichen Kommunikationsaktivitäten auf Gruppenstufe. Ihre Aufgabe ist es, das Management zu beraten, die Unternehmensstrategie verständlich darzulegen, dem Unternehmen mit geeigneten Kommunikationsinstrumenten ein Gesicht zu geben und die Unternehmensidentität (Corporate Identity) für alle Anspruchsgruppen rund um den Globus erlebbar zu machen.

Ziel ist ein widerspruchsfreier Unternehmensauftritt

Grundlage der Corporate Identity ist ein Leitbild, das die zentralen Werte eines Unternehmens festhält. Diese Werte werden mit der Ausgestaltung ihrer Teilbereiche mit Leben gefüllt. So definiert die Corporate Behaviour, wie sich das Unternehmen seinen Anspruchsgruppen gegenüber grundsätzlich verhält. Dazu gehört beispielsweise, wie das Unternehmen seine Mitarbeitenden anspricht oder wie es mit Beanstandungen seitens der Kunden umgeht. Mit dem Corporate Design wird die visuelle Identität festgelegt. Am offensichtlichsten tritt diese mit dem Logo in Erscheinung; sie spiegelt sich aber etwa auch in der Farb- und Schriftwahl oder in der Ausgestaltung der gedruckten und elektronischen Unternehmenspublikationen. Corporate Communications schliesslich legt dar, mit welchen Kommunikationsmassnahmen und -instrumenten die gesetzten Ziele und Zielgruppen erreicht werden sollen.

Heterogenität der Zielgruppen berücksichtigen

Die mit der Definition der Unternehmensidentität angestrebte Unité de doctrine ist in der Praxis nicht immer einfach zu erreichen. Zum einen ist es die Heterogenität der Zielgruppen, die nicht zulässt, alles über denselben Leisten zu schlagen. Anders als bei der Marketingkommunikation, mit der ausschliesslich der Absatzmarkt angesprochen wird, müssen bei der Unternehmenskommunikation die Bedürfnisse sämtlicher Anspruchsgruppen berücksichtigt werden – vom Mitarbeitenden über Kunden und Geschäftspartner bis hin zu Aktionären, Medien, Behörden oder Anwohner. Eine saubere Definition der An-

spruchsgruppen und ihrer spezifischen Bedürfnisse schafft hier die Voraussetzung, allfällige Widersprüche in den Aussagen frühzeitig zu erkennen und zu eliminieren. Ein weiteres Hilfsmittel, um Stringenz in der Unternehmenskommunikation zu erreichen, ist der kaskadenförmige Aufbau von Botschaften und Kommunikationsinstrumenten. Dieses Vorgehen beinhaltet, die zentralen Botschaften des Unternehmens zu definieren, diese zielgruppengerecht zu verfeinern und in geeignete Kommunikationsinstrumente umzusetzen. Eindrücklichstes Beispiel dieser anspruchsvollen Aufgabe ist wohl die Website des Unternehmens, die vom Unternehmensprofil bis hin zu einzelnen Produktspezifikationen sämtliche Informationsbedürfnisse abdecken muss.

Vermitteln und vernetzen

Zum ändern ist es die Vielzahl der in der Kommunikation involvierten Stellen, welche die Aufgabe, das Unternehmen einheitlich auftreten zu lassen, anspruchsvoll gestaltet. Abgesehen davon, dass die verschiedenen Abteilungen mit ihren Aktivitäten oft Partikularinteressen verfolgen, fehlt es manchmal auch daran, dass die zu kommunizierenden Botschaften nicht bekannt sind oder aufgrund des fehlenden Gesamtbilds schlicht nicht verstanden werden können. Der Kommunikationsgrundsatz «intern vor extern» hat deshalb nach wie vor Gültigkeit. Wirkungsvolle Kommunikation beginnt in einem ersten Schritt, allen mit der Kommunikation beauftragten Stellen die übergeordneten Ziele der Unternehmenskommunikation näher zu bringen, den Informationsfluss untereinander zu institutionalisieren und die Mitarbeitenden für das gemeinsame Ziel zu motivieren. Mit der stringenten Umsetzung der Unternehmensbotschaften allein ist es jedoch noch nicht getan. Der Corporate-Communications-Abteilung kommt auch die Aufgabe zu, sich und die unternehmensinternen Fachspezialisten sowie externe Kommunikationsdienstleister untereinander zu vernetzen. Dazu sind Kommunikationsprozesse und Zuständigkeiten festzulegen und Informationsplattformen für die Kommunikation zu schaffen. Für jede involvierte Stelle muss klar sein, wer was macht, wer über welches Know-how verfügt, welche Dokumente wo abgelegt sind und wie die Entscheidungswege laufen.

Kooperative Kommunikationsgestaltung

Die strategische Kommunikationsführung durch die Corporate-Communications-Abteilung kann nicht von Erfolg gekrönt sein, erfolgt sie nur nach dem Top-Down-Prinzip. Die Rolle des Sparring-Partners, die ihr beim Management zukommt, sollte sie ebenso beim Austausch mit den in- und externen Fachspezialisten in den anverwandten Kommunikationsdisziplinen einnehmen. Das heisst, dass sie deren Bedürfnisse ernst nimmt, sie aktiv in den Gestaltungsprozess der Kommunikation einbezieht und als Dienstleistungs-Center Hilfsmittel zur Verfügung stellt.

Je mehr es gelingt, isolierte Aktivitäten zu vermeiden, gemeinsam und koordiniert zu handeln, desto kraftvoller wird die Kommunikation als Ganzes. Die Kommunikationsabteilung ist also gefordert – von der Prozessdefinition, zur Sicherstellung des Know-hows bis zur Kommunikationsführung. Und insofern hat die gezielte Steuerung der Kommunikationsaktivitäten sehr viel mit Ressourcen-Management gemein.



Daniel Halder Leiter Firmenkunden,
Mitglied der Geschäftsleitung Swisscard AECS AG

Kosteneinsparungen dank Business-Kreditkarten

RESSOURCEN OPTIMIEREN – im grossen Massstab kann das bedeuten, verantwortungsvoller mit den Wasserreserven umzugehen oder vermehrt erneuerbare Energien zu fördern. Im alltäglichen Geschäftsumfeld sind damit die Ausgaben gemeint. Genauer gesagt, der Umgang mit den Ausgaben. Und da liegt noch klar Sparpotential drin.

Ohne Investment kein Return – in diesem Sinne kann man Ausgaben nur bis zu einem gewissen Grad herunterschrauben. Wo aber Sparmöglichkeiten noch ganz einfach auszuschöpfen sind, das ist beim Umgang mit Ausgaben. Die vielleicht überraschende Lösung lautet: Business-Kreditkarten. Deren Sparpotential ist sowohl auf der zeitlichen wie auf der finanziellen Ebene angesiedelt. Und manchmal auch auf der nervlichen, aber dies ist nicht quantifizierbar. Bleiben wir also bei den Grössen Zeit und Geld. Die Vorstellung, für viele Mitarbeitende ein Durcheinander von Spesenvorschuss, Fremdwährungsorganisation und Abrechnung von Quittungen zu bewirtschaften, ist selten erbaulich. Dies bindet Kräfte, die man produktiver einsetzen könnte. Ressourcen optimieren dank Kreditkarten bedeutet also nicht nur, Geld zu sparen, sondern auch die «Human Resources», also die Mitarbeitenden, sinnvoller einzusetzen.

Business-Kreditkarten sparen Zeit

Eine Business-Kreditkarte vereinfacht den Umgang mit Geschäftsausgaben aller Art für Unternehmer, deren Mitarbeitende oder Lieferanten. Denn mit ihr kann sich ein Unternehmen auf seine eigentlichen Aufgaben konzentrieren und so wertvolle Zeit sparen. Bargeldvorschüsse und Fremdwährungsbeschaffung entfallen, und Spesenabrechnungen werden vereinfacht. Alles läuft über die Business-Kreditkarte, und die getätigten Transaktionen werden in einem monatlichen Auszug übersichtlich dargestellt. Um diesen Prozess zu optimieren, macht es Sinn, allen Mitarbeitern, die Spesen generieren, eine Business-Kreditkarte zu geben. Kurz: Die Karte sorgt in einer Firma bei allen Beteiligten für mehr Kostentransparenz und weniger Administration und ermöglicht zudem eine klare Trennung von privaten und beruflichen Ausgaben.

Die wichtigsten drei Punkte

Ressourcen sparen mit einer Business-Kreditkarte geht ganz automatisch. Ihre Vorteile in Kürze:

- Mehr Kostentransparenz, weniger Administration
- Sparpotential dank Business Savings und Bonusprogrammen
- Umfassende Sicherheit dank InsurancePlus-Versicherungspaket und Missbrauch-Schutz

www.company-cards.ch



15

Business-Kreditkarten sparen Geld

Es stimmt: Kreditkarten kosten etwas. Aber die auf die Bedürfnisse von KMU zugeschnittenen Karten bieten auch sehr viel. Sie sind weit mehr als ein bargeldloses Zahlungsmittel. Nebst den erwähnten administrativen Vorteilen kommt eine ganze Reihe von Zusatzleistungen dazu. Mit einer Business-Kreditkarte kann man eine Vielzahl von geschäftsrelevanten Aktivitäten abwickeln: Geschäftsreisen und Mietwagen buchen, dank Business Savings Einsparungen beim Einkauf von Büro- und IT-Material erzielen, quasi überall Geld abheben, bei American-Express-Karten zusätzlich online Kontostand sowie Transaktionen überprüfen und Bonuspunkte auf dem getätigten Umsatz sammeln. Auch die Verkehrsmittel-Unfallversicherung und das InsurancePlus-Versicherungspaket mit einer Reiseannulations- und Mietwagen-Vollkaskoversicherung gehören zum Leistungsumfang. Last, but not least: Alle Karten sind im ersten Jahr gratis, je nach Umsatz reduzieren sich die Kosten in den Folgejahren markant um 50–100% von der normalen jährlichen Jahresgebühr.

Welche Karte für welches Bedürfnis?

Business-Kreditkarte ist nicht gleich Business-Kreditkarte. Je nach Grösse und Bedürfnissen des Unternehmens, der Häufigkeit von Reisen und der Destinationen, aber auch den benötigten Ausgabenlimiten empfiehlt sich ein anderes Produkt. Eines ist jedoch allen Karten gemeinsam: der vereinfachte Umgang mit Spesen und das Sparpotential für die Unternehmen. Der Firmeninhaber schätzt die profitable Möglichkeit, je nach Kartenumsatz die Karte zum halben Preis oder gar ohne Jahresgebühr nutzen zu können. Die Buchhalterin lobt die erheblichen Einsparpotentiale für alltägliche Geschäftseinkäufe und Reiseausgaben bei ausgewählten Partnern. Der Mitarbeiter muss seine Spesen nicht mehr aus der eigenen Tasche vorschliessen. Und weil kleine – und grosse – Geschenke die Freundschaft und die Kundschaft erhalten, verfügen American-Express-Karten über ein Bonusprogramm mit Punkten, die gegen attraktive Prämien, Hotelübernachtungen, Flugmeilen u.v.m. eingetauscht werden können. Speziell für Firmen, deren Mitarbeitende viel im Euro-Währungsraum unterwegs sind, wurde die MasterCard-Kreditkarte in Euro entworfen. Alle

Transaktionen werden direkt in dieser Währung abgewickelt, was Umrechnungs-Aufwand und Wechselkursverluste spart. Ansonsten funktioniert diese Karte wie die anderen und bietet auch dieselben Zusatzleistungen.

Sicherheit inklusive

Business-Kreditkarten-Inhaber erhalten monatlich genaue Kosten- und Ausgabenaufstellungen – somit können allfällige Fehler sofort entdeckt werden. Es empfiehlt sich zudem, für die Kreditkarten ein separates Nutzungsreglement als Bestandteil des Spesenreglements zu erstellen. Eine Versicherung schützt die Firma gegen Kartenmissbrauch durch Mitarbeiter. Und für den Fall der Fälle können Business-Kreditkarten über eine gebührenfreie Helpline jederzeit gesperrt werden; eine Ersatzkarte wird innert 24–48 Stunden an jedes Ende der Welt geliefert.

Die Kreditkarte mit eigenem Firmenlogo als Visitenkarte

Besonders attraktiv ist die Möglichkeit, seine Business-Kreditkarte zu personalisieren. Zur Wahl stehen dabei die Varianten, entweder das Firmenlogo darauf zu platzieren oder aber ein eigenes Design zu entwerfen und die Karte entsprechend zu gestalten. Beide Versionen sind mehr als eine Spielerei. Vielmehr wird die Kreditkarte so zur Visitenkarte, etwa wenn sie gezückt wird, um Geschäftspartner einzuladen. Und eine solcherart individualisierte Karte beugt auch der Verwechslungsgefahr vor – immerhin trägt ja jedermann mehr als eine Kreditkarte mit sich herum. Die Zusatzausgabe für eine firmenspezifische Gestaltung ist so gesehen eine lohnende Investition und trägt zudem zur verstärkten Identifikation der Mitarbeitenden mit ihrem Unternehmen bei.

Nach so viel praktischen Überlegungen ist es angebracht, nochmals auf die Ressourcen zurückzukommen. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten werden die menschlichen Ressourcen oft zugunsten der finanziellen vernachlässigt. Aber: Ohne Mitarbeitende keine Firma. Daher ist es nicht vermessen, zu postulieren, dass das Personal nebst Lohn auch Loyalitätsbeweise verdient hat. Zum Beispiel in Form einer Kreditkarte der Firma, für die man tagein tagaus sein Bestes gibt.

Talente – bestehende Möglichkeiten optimieren

OBWOHL DIE ARBEITSLOSIGKEIT IN DEN LETZTEN MONATEN ein neues Hoch erreicht hat, bleiben viele wichtige Stellen unbesetzt. Arbeitgeber suchen immer noch qualifizierte Personen, um die Aufgaben in ihrem Kerngeschäft abzudecken, und Talente mit spezifischen Fähigkeiten sind nach wie vor ein Mangel.

Eine Studie von Manpower im 2009 über die Talentknappheit weltweit zeigt, dass 30% der Arbeitgeber Schwierigkeiten haben, gewisse Rollen zu besetzen.

Der bevorstehende demographisch bedingte Mangel an Ressourcen wird die Thematik der fehlenden Personen mit den erforderlichen Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt verstärken. In vielen entwickelten Volkswirtschaften nimmt die Bevölkerungszahl aufgrund einer zu tiefen Geburtenrate ab, gleichzeitig steigt die Lebenserwartung infolge besserer Gesundheitsversorgung. Die arbeitende Bevölkerung ist somit nicht mehr in der Lage, den wirtschaftlichen Erfordernissen gerecht zu werden. Es fehlt zwar nicht an Arbeitskräften, aber an verfügbaren Kandidaten mit den entsprechenden Qualifikationen. Das heisst, es sind zu wenig Menschen im richtigen Alter mit den richtigen Qualifikationen verfügbar, und in den nächsten 20 Jahren werden weniger Menschen in den Arbeitsmarkt eintreten.

Arbeitgeber könnten die Erfahrung machen, dass ihre noch gesunden Unternehmen schon im nächsten Jahr in Schwierigkeiten geraten. Viele Firmen sind schon heute schlank organisiert, dass schon durch wenige unbesetzte Schlüsselpositionen die gesamte Organisation aus dem Gleichgewicht geraten kann.

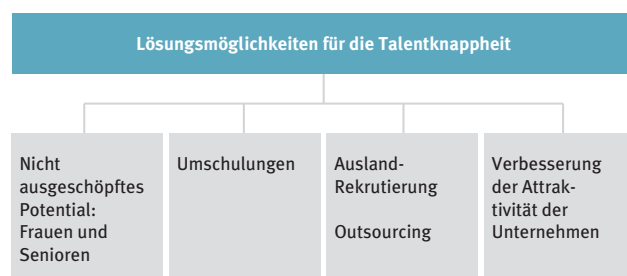
Was ist zu tun, um bestehende Ressourcen zu optimieren?

Da es einige Zeit dauert, bis die Bildungspolitik Früchte trägt, werden Arbeitgeber selbst mehr in die berufliche und technische Ausbildung direkt am Arbeitsplatz investieren müssen, um damit einen Pool an qualifizierten Ressourcen und Talenten aufzubauen. Obwohl dies häufig ein kostenintensiver Prozess ist, wird es sich durch die Verfügbarkeit der benötigten Talente auszahlen.

Umschulung und Weiterbildung sollte gefördert und erleichtert werden. Potentiell nützliche und schulungsfähige Arbeitskräfte

können so gehalten werden, unabhängig davon, welche Aufgabe sie zurzeit in der Unternehmung wahrnehmen. Mit der Talentknappheit wird man sorgfältig und rechtzeitig über die Umschulung und Weiterbildung von Personen in überflüssigen oder veralteten Positionen nachdenken müssen, um neu geschaffene Positionen zu besetzen, denn es wird zusehends schwieriger, eine grössere Anzahl neuer Beschäftigter mit den richtigen Kenntnissen einzustellen.

Arbeitgeber können den Pool an verfügbaren Talenten auch vergrössern, indem sie innovative Wege finden, das Potential älterer Arbeitnehmer zu nutzen. Unternehmen sollten Modelle des Ausscheidens aus der Erwerbstätigkeit ab 50 nicht mehr als Möglichkeit sehen, um Kosten einzusparen – das ist gefährlich und kurzsichtig. Einige Arbeitgeber bieten älteren Arbeitnehmern die Möglichkeit, weniger stressige Funktionen wahrzunehmen, wie beispielsweise die Weitergabe ihres unternehmensinternen Wissens und die Schulung neuer Generationen in ihrem Fachgebiet. Eine wertvolle Strategie ist es, Mentoring-Programme einzurichten, so kann Fachwissen direkt während der Arbeit weitergegeben werden. Durch die Einrichtung eines festen Verfahrens für die Weitergabe des Fachwissens älterer Arbeitnehmer kann an der Schulung jüngerer Arbeitnehmer beachtlich gespart werden.



- Der Mangel an qualifizierten Ressourcen wird sich infolge der demographischen Entwicklung verschärfen.
- HR-Management, der Schlüssel zur Erkennung und Ausschöpfung von bestehendem Potential
- Arbeitgeber brauchen eine Flexibilisierung, damit sie auf die Bedürfnisse von Arbeitnehmergruppen eingehen können.

www.manpower.ch

17



Yvonne Baumgartner Regionaldirektorin Manpower AG, Zürich

Ein weiteres grosses Potential liegt in der Unterbeschäftigung von Frauen. Laut der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (SAKE) des Bundesamtes für Statistik würden über 200 000 Frauen gerne zu einem höheren Prozentsatz arbeiten. 65 000 von ihnen wünschen sogar eine Vollzeitbeschäftigung. Es gibt also genug verfügbare weibliche Arbeitskräfte. Um attraktiv für sie zu sein, muss das Unternehmen Flexibilität beweisen und Massnahmen umsetzen, welche die Vereinbarung von Familie und Beruf erleichtern. Von Frauen wird heute eine grosse Flexibilität verlangt. Doch auch Unternehmen können ihre Anpassungsfähigkeit beweisen, indem sie die Arbeitszeiten oder den Beschäftigungsgrad flexibilisieren.

In einer talentarmen, von starkem Wettbewerb geprägten Zukunft müssen Unternehmen zu attraktiven Arbeitgebern werden, geschickter talentierte Kandidaten anwerben und diese langfristig an sich binden. Dazu müssen Arbeitgeber die Motivation einzelner Arbeitnehmerkategorien verstehen und Möglichkeiten bereitstellen, welche beispielsweise den Wünschen bestimmter Altersgruppen entsprechen. Während die Mitarbeitenden der Generation X und Y auf viel versprechende Beförderungsmöglichkeiten setzen, sind für andere die richtigen Arbeitsbedingungen vorrangig, wie flexible Arbeitszeiten, Elternurlaub und grosszügige Ferienregelung, um ein gesundes Gleichgewicht von Berufs- und Privatleben aufrechtzuerhalten.

Wenn Arbeitgeber ihr Image auf die verschiedenen Arbeitnehmergruppen ausrichten, steigert dies den Einsatz und die Loyalität ihres Personals.

Unternehmen sind heute schlanker denn je aufgebaut. Sie erwarten mehr von einer optimierten, motivierten und leistungsstarken Belegschaft. Dies erfordert einen ganzheitlichen, strategischen Ansatz. Von der Beschaffung über das langfristige Management von qualifizierten Arbeitskräften sollen Talentressourcen des Unternehmens optimal ausgeschöpft werden. Für das HR-Management stellt dies eine komplexe Herausforderung dar, denn Stellen werden nicht mehr unbedingt nach Abteilungen oder Hierarchiestufen unterteilt, sondern nach den erforderlichen Qualifikationen, Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrungen. Nur so kann entschieden werden, welche Funktionen firmenintern verbleiben, welche ausgelagert werden können oder wo der Einsatz von Temporärarbeit zur Optimierung des Personals sinnvoll ist.

Eine strategische Partnerschaft mit einem spezialisierten Personaldienstleister einzugehen, kann eine kluge Entscheidung sein. Den strategischen Ansatz für Talentmanagement und -planung zu wählen, vermittelt dem Arbeitgeber eine genauere Vorstellung davon, welche Art von Ressourcen zu welchem Zeitpunkt benötigt werden könnten. Eine Zusammenarbeit mit einem Partner für Personaldienstleistungen zu unterhalten, bedeutet, dass der Partner nicht nur die Unternehmenskultur kennt, sondern auch den zukünftigen Bedarf an Ressourcen, Fähigkeiten und Erfahrung. Er wird in der Lage sein, gemeinsam mit der Unternehmung Pläne für die Beschaffung, Schulung, Vorbereitung und rechtzeitige Bereitstellung der nötigen Dauer- oder Temporärarbeitskräfte zu entwickeln.

NOCH NIE WAR ES EINFACHER ZU VIRTUALISIEREN:

KOSTEN ZU SPAREN.

FLEXIBLER ZU SEIN.

MEHR ZU ERREICHEN.

NUTZEN SIE DIE CHANCEN DER VIRTUALISIERUNG. JETZT.

Mit Microsoft® Virtualisierung müssen Sie dafür nicht einmal an Ihr Ersparnis. Denn im Betriebssystem Windows Server® 2008 ist der Hyper-V fester Bestandteil und muss nicht erst separat erworben werden. Erfahren Sie mehr über Virtualisierungsmöglichkeiten auf microsoft.ch/virtualisierung

Microsoft | Virtualisierung



Hightech-Unternehmen: Wie findet man Spezialisten?

19

DER ERFOLG EINES UNTERNEHMENS HÄNGT VON SEINEN MITARBEITERN AB. Qualifiziertes Personal zu finden, ist deshalb eine zentrale Aufgabe jedes Unternehmens, sei es Start-up, KMU oder Industriebetrieb. Wie findet und pflegt man trotz knapper Ressourcen Spezialisten, welche sich mit einem bescheideneren Lohn zufrieden geben und trotzdem Überdurchschnittliches leisten?

In einem alten Backsteingebäude am Paul Scherrer Institut in Villigen haben vier langjährige Mitarbeiter im Oktober 2006 die Spin-off-Firma DECTRIS gegründet. Rund ein Jahr später kommen zwei weitere Mitarbeiter hinzu, doch schon wird die Manpower wieder knapp, die anfallenden Aufträge können kaum bewältigt werden. Zudem treten jetzt auch noch technische Probleme auf, die bestellten Geräte können nicht produziert werden. Wie findet man nun gute Leute, die schnell produktiv werden? In diesem Spannungsfeld bewegen sich viele Start-ups, solche Phasen erfolgreich zu überwinden, ist für junge Firmen extrem wertvoll und lehrreich. Jetzt, knapp drei Jahre nach der Gründung, arbeiten 18 Personen bei DECTRIS, davon 9 promovierte Physiker, 5 Ingenieure sowie 4 Personen für Produktion und Administration. Die Hightech-Detektoren für Röntgenstrahlung werden mit höchster Qualität produziert und von Baden aus in die ganze Welt geliefert.

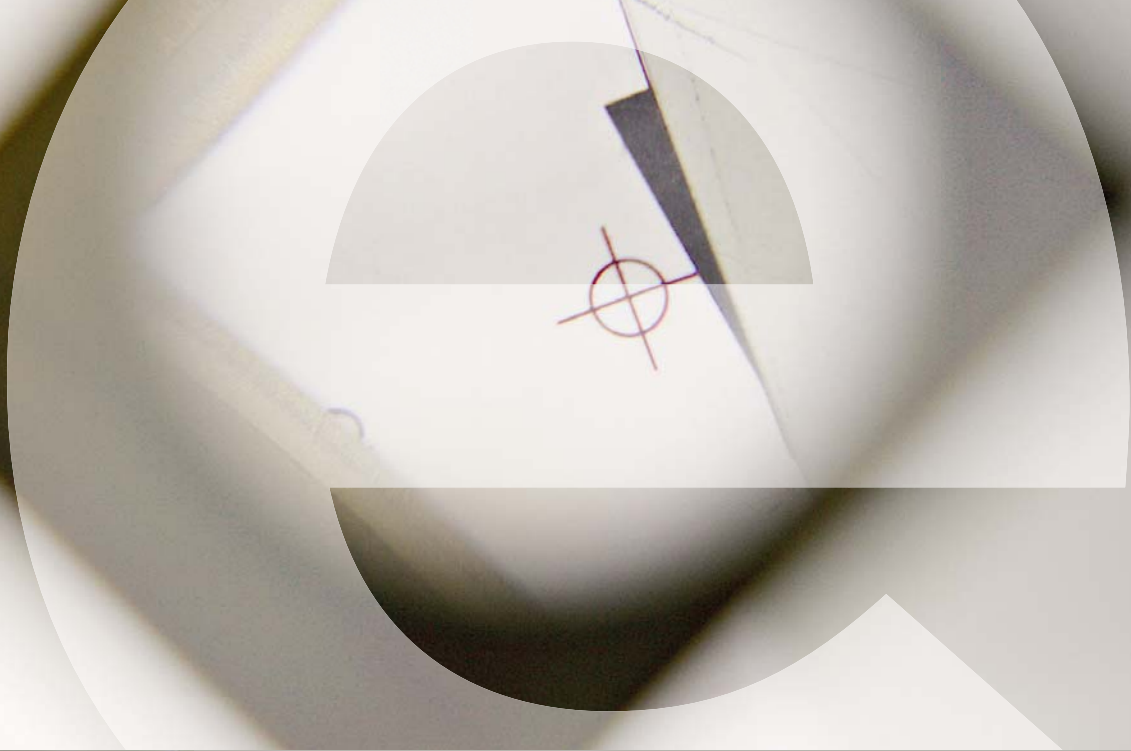
Mitarbeitersuche

Bei der Mitarbeitersuche gehen wir sehr klassisch vor. Die Stellenbeschreibung und die Anforderungen werden in der Geschäftsleitung diskutiert und die Stellen in der Zeitung ausgeschrieben. Auf Zeitungsinserate haben sich viele hoch qualifizierte Mitarbeiter gemeldet. Personen, welche nicht aktiv auf der Suche nach einer neuen Stelle sind, können damit sehr gut angesprochen werden. Nach wie vor herrscht ein Mangel an Ingenieuren, welche man auch mittels Internetplattformen

findet, wenn man die Suche geographisch ausweiten will. Die Auswahl von hoch qualifiziertem Personal geschieht bei uns in vier Phasen:

- Beurteilung der Bewerbungsschreiben und telefonische Kontaktaufnahme
- Einladung zu einem persönlichen Gespräch und Vorstellung der Firma
- Einholen von mindestens zwei Referenzen
- Präsentation des Kandidaten, in der er seine bisherigen Tätigkeiten darstellt und seine Vorstellungen bezüglich der Gestaltung der neuen Stelle erörtert

Auf die ersten beiden Punkte muss nicht näher eingegangen werden. Das Einholen von Referenzen ist unserer Ansicht nach unerlässlich, weil es schlicht unmöglich ist, Kandidaten aufgrund eines einstündigen Gesprächs zu beurteilen. Die Präsentation des Kandidaten ist sehr wertvoll, weil dieser sich dabei Gedanken über die Tätigkeiten in seiner neuen Stelle macht, dies hilft, Unklarheiten zu beseitigen. Auch können die verschiedenen Präsentationen dem Arbeitgeber eine etwas differenzierte Sicht ans Anforderungsprofil des Kandidaten eröffnen. Dieser Prozess ist für beide Seiten relativ zeitaufwändig, dass aber bei Fehlbesetzungen viel mehr Zeit und Geld verloren geht, versteht sich von selbst.



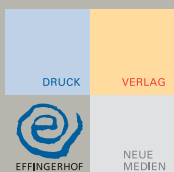
Delegieren ist einfach -

wenn man verlässliche Partner hat.

Ob Geschäftsbericht, Kunden- oder Mitarbeitermagazine, Image- oder Produktbroschüren: Ihre Publikationen sind bei uns in guten Händen. Während Sie den Inhalt definieren, können Sie sich für die Umsetzung ganz auf uns verlassen.

Als Spezialist für qualitativ hochstehende Druckergebnisse wissen wir, welches Druckverfahren sich rechnet; was es braucht, dass Ihre Publikation gut in der Hand liegt und bei Ihren Zielgruppen Aufmerksamkeit erzeugt. Als Verlagshaus verfügen wir zudem über Know-how und Vertriebslogistik, dass Ihre Botschaft zum richtigen Zeitpunkt beim richtigen Empfänger ankommt.

Verlassen Sie sich auf persönliche Betreuung, Flexibilität und Top-Qualität - damit Ihre Publikation einen überzeugenden Eindruck hinterlässt.



effingerhof ag

storchengasse 15
CH-5201 brugg

t +41 56 460 77 77
f +41 56 460 77 70

info@effingerhof.ch
www.effingerhof.ch

Schlüsselemente bei Anstellung und Betreuung von Fachpersonal

- Umfassendes Bild des Bewerbers mittels eines Gesprächs, einer Präsentation und Referenzauskünften
- Vielseitige und herausfordernde Tätigkeiten mit Freiräumen für innovative Lösungen
- Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter, welches durch regelmässige informelle Gespräche gefördert wird

www.dectris.com



Martin Spieser Prozess-Ingenieur, und
Christian Brönnimann CEO DECTRIS AG, Baden

21

Die konjunkturelle Lage ist im Moment sehr günstig, um hoch qualifiziertes Personal zu finden, die Qualität der Bewerber ist sehr hoch. Gute Erfahrungen haben wir auch mit Blindbewerbungen gemacht, wobei sich solche Verfahren immer in die Länge ziehen. Die Firma muss sich natürlich genau überlegen, welche Projekte die entsprechende Person betreuen soll. Das Auswahlverfahren läuft dann genau gleich über die vier Phasen ab. Kommt es zum Vertragsabschluss, laufen die internen Vorbereitungen an, Stellenantritt ab sofort ist meist nicht optimal. Die klassischen Merkmale wie Bestimmen eines Göttis, einfach lösbare Aufgabe für die erste Woche und sorgfältige Betreuung gelten immer noch. Wobei man von motiviertem Personal erwartet, dass es sich Inputs selbst holt und Vorschläge bringt, wie neue Aufgaben zu lösen sind.

Welches sind nun längerfristig die Anreizsysteme für hoch qualifizierte Mitarbeiter?

Spezialisten arbeiten sehr gerne mit Spezialisten, deshalb ist es unerlässlich, Leute zu finden, welche ins Team passen. Wenn ihnen der entsprechende Freiraum gewährt wird, entstehen kreative Vorschläge und innovative Lösungen, die oft gewinnbringend verwendet werden können. Diese können Optimierungen in Produktionsabläufen, Produkte-Innovationen oder sogar neue Produkte betreffen.

Wir machen sehr gute Erfahrungen mit Physikern, da sie vielseitig einsetzbar sind. Gerade in einem jungen Hightech-Unternehmen können sich die Aufgaben fast monatlich ändern, weshalb flexible Mitarbeiter ausserordentlich wertvoll sind. Vielseitige und herausfordernde Tätigkeiten sind genau das, was Fachspezialisten suchen. Dementsprechend sind sie auch bereit, einen etwas bescheideneren Lohn zu akzeptieren.

Vertrauen in die Fähigkeiten und die Motivation der Mitarbeiter ist dabei die wohl wichtigste Voraussetzung der Geschäftsleitung. Regelmässige, informelle Gespräche mit den Mitarbeitern fördern das beidseitige Vertrauen und machen frühzeitige Einflussnahme möglich.

Offene Kommunikation der Firmenführung ist unerlässlich, um über den Geschäftsverlauf zu informieren. Des Weiteren wollen die Mitarbeiter beurteilt werden, und regelmässiges Feedback respektive Anerkennung für die geleistete Arbeit ist eine grosse Motivationsquelle.

Teamevents, bei denen Vorträge über fachliche Themen und neue Entwicklungsmöglichkeiten (ausserhalb des Daily Business) gehalten werden, fördern den interdisziplinären Austausch von Ideen, den Zusammenhalt und die Identifikation mit dem Unternehmen. Dazu gehört auch die Teilnahme an wissenschaftlichen Konferenzen zwecks Weiterbildung.

Zu den monetären Anreizsystemen gehören Boni und auch Mitarbeiterbeteiligungsprogramme. Letzteres verstärkt die Bindung der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und ist als längerfristige Investition von beiden Seiten zu sehen.

Als junges Unternehmen sehen wir diese turbulenten Zeiten als grosse Chance. Der Ausbildungsstandard von Hochschulabsolventen und Fachhochschulabgängern ist hervorragend. Die Arbeitsqualität und Zuverlässigkeit des Personals ist sehr hoch. Deshalb ist der Moment günstig, um hoch qualifizierte Fachkräfte zu finden und gezielt in neue Entwicklungen zu investieren.

Sponsoring – das A&O der AVO SESSION Basel

ERFOLGREICHES SPONSORING BEDEUTET GROSSE AUFMERKSAMKEIT mit wenig Eigenaufwand. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten lassen sich so knappe Ressourcen optimal einsetzen. Vorausgesetzt, man investiert in die richtige Veranstaltung.

Ressourcen optimieren heisst in vielen Unternehmen leider nichts anderes als Werbebudgets streichen. Das alleine bringt aber höchstens kurzfristigen Nutzen und kann auf lange Sicht sogar grossen Schaden anrichten. Wer seine Kommunikationsausgaben richtig optimieren möchte, muss seine Investitionen effektiver einsetzen – also für jeden Werbe Franken mehr Aufmerksamkeit erzielen.

Sponsoring ist da mit Abstand eine der besten Strategien. Mit einem überschaubaren Einsatz kann man Teil eines grossen Events werden und von dessen nationaler und internationaler Ausstrahlung profitieren. Aber nicht nur der Event selbst, auch die anderen Sponsoren können einen entscheidenden Werbevorteil bringen. Deshalb lohnt es sich, bei der Auswahl einer Veranstaltung auch einen Blick auf deren bisherige Partner zu werfen.

Stars wollen Stars

Stars legen grossen Wert darauf, welcher Name neben ihrem auf dem Festivalposter steht und welcher Künstler vor ihnen schon auf derselben Bühne stand. Je grösser die Stars in der Vergangenheit waren, desto leichter ist es, neue Musiker für einen Auftritt zu gewinnen. Sponsoren verhalten sich ganz ähnlich. Sobald ein grosses, renommiertes Unternehmen als Sponsor auftritt, steigt auch das Interesse weiterer Firmen, denn viele Sponsoring-Verantwortliche verlassen sich gerne auf die guten Erfahrungen anderer.

Ein Event profitiert also vom seriösen und vertrauenswürdigen Image seines Partners. Deshalb ist ein guter Veranstalter immer auf das Image seines Sponsors bedacht – auch bei der Auswahl weiterer Investoren. Diese müssen zu den bestehenden Partnern in Sachen Qualität und Lifestyle passen, denn eine Premium-Marke kann nicht auf demselben Plakat werben wie ein Billiglabel. Vor allem aber müssen die verschiedenen Unternehmen dieselben Zielgruppensegmente ansprechen.

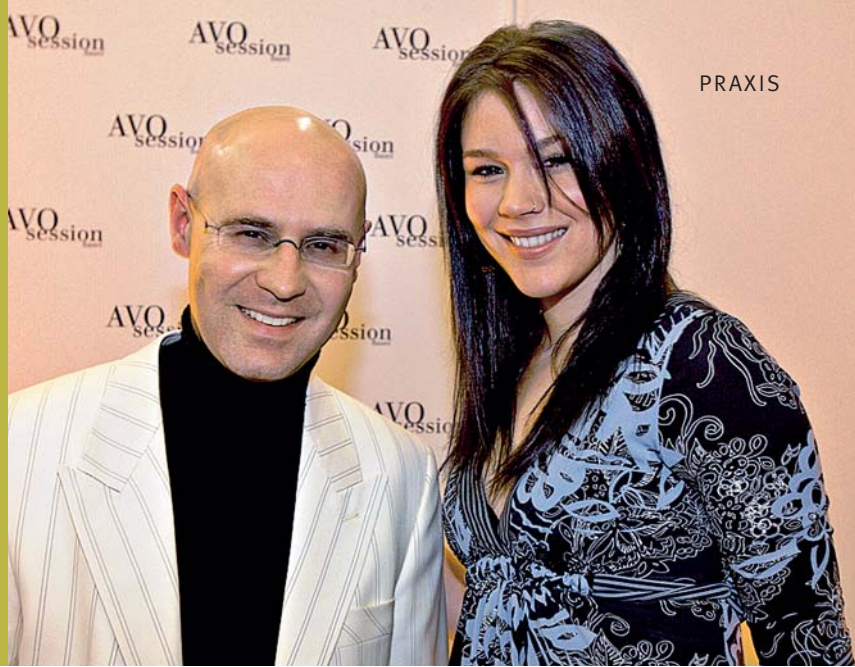
Budgets addieren, Wirkung multiplizieren

Die Rechnung ist ganz einfach – und sie geht für alle Beteiligten auf. Ein einzelnes Unternehmen könnte mit dem Geld, das es z.B. in die AVO SESSION Basel investiert, niemals einen Kundenevent mit vergleichbarer Qualität auf die Beine stellen. Als Teil unseres Grossevents kann es seinen Gästen aber echte Weltstars bieten und die besondern Hospitality-Angebote mit exklusiven Money-can't-buy-Aktivitäten nutzen. Die Gäste erleben unvergessliche Momente und behalten auch die Gastgeber in bester Erinnerung.

Gleichzeitig profitiert ein Sponsor aber auch von den Gästen der anderen Partnerfirmen. Da bei der AVO SESSION Basel gezielt Sponsoren zusammengebracht werden, deren Kundenzirkel sich überschneiden, findet eine Multiplizierung der Zielgruppenkontakte statt. Das bedeutet: Der Kunde Ihres Tischnachbarn ist gleichzeitig ein potentieller Kunde für Ihr Unternehmen und wird durch Ihr Sponsoring auf Ihre Firma aufmerksam. Leider wird dieser Faktor bisher von viel zu wenigen Veranstaltungen berücksichtigt. Neben der AVO SESSION Basel ist vor allem das Swiss Economic Forum mit dieser Strategie sehr erfolgreich.

- Weltstars live und hautnah in intimer Clubatmosphäre, Hospitality-Angebote mit den VIP-Lounges AVO VILLAGE und AVO CLUB
- Auslastung jährlich zwischen 95 bis 100 Prozent, TV-Ausstrahlung weltweit auf allen 5 Kontinenten in bis zu 40 Ländern
- Nächstes Festival:
23. Oktober bis 15. November 2009,
der Ticketvorverkauf beginnt
am 2. September

www.avo.ch



Matthias Müller Festivalgründer und Präsident der AVO SESSION Basel



Netzwerk innerhalb der Sponsorenfamilie

Wer in einen Event investiert, egal ob als Presenting-, Haupt-, Co- oder Produktsponsor, sollte auch in das Projekt involviert werden. Deshalb sind unsere Sponsoren nicht nur Geldgeber, sondern ein wichtiger Teil der AVO-SESSION-Family. Innerhalb dieser Familie unterstützen wir uns alle gegenseitig. So entsteht ein durchaus messbarer wechselseitiger Nutzen, der weit über das hinausgeht, was in einem Sponsoring-Vertrag stehen kann. Im heutigen harten Wettbewerb unter den Sponsoringprojekten sind es aber zunehmend ausservertragliche Leistungen, die den Ausschlag geben.

Die regelmässigen Sponsorenmeetings der AVO SESSION Basel sind mittlerweile selbst zu kleinen Networking-Events für alle Projektverantwortlichen geworden. Ausserdem lädt das Festival einmal im Jahr alle CEOs der Hauptsponsoren zu einem exklusiven Gedankenaustausch ein. Das fördert das gegenseitige Verständnis und die gute Partnerschaft. Bestimmt auch ein Grund, warum trotz schwieriger Wirtschaftslage gleich vier Hauptsponsoren ihren Vertrag bei der AVO SESSION Basel verlängert haben. Damit ist das Festivalbudget bis 2012 gesichert.

Qualität kostet – und zahlt sich aus

In eine schlechte Veranstaltung zu investieren, ist in jedem Fall eine Verschwendung. Doch was zeichnet einen guten Event aus? Qualität und Authentizität sind für Sponsoren entscheidend. Deshalb gibt es bei der AVO SESSION Basel kein Playback und keine Casting-Show-Kandidaten, sondern glaubwürdige Musiker und Weltstars, live und hautnah. Viele der Stars auf

unserer Bühne sind seit Jahren nicht mehr in der Schweiz aufgetreten – eine Garantie für einzigartige Erlebnisse und ausverkaufte Konzerte. Ein weiterer Vorteil für unsere Sponsoren. Denn wer seinen Kunden begehrte Tickets für einen bereits ausverkauften Event anbieten kann, hat in den meisten Fällen schon gewonnen. Zumindest ist die Chance, dass auch die wichtigen Entscheidungsträger die Einladung annehmen, deutlich grösser. Die intime Clubatmosphäre und das Rahmenprogramm des Festivals mit den VIP-Lounges AVO VILLAGE und AVO CLUB sorgen dafür, dass Gäste und Gastgeber sich den ganzen Abend lang entspannt kennenlernen können.

Nationale Werbung mit internationaler Wirkung

Starke Medienpartner und ein langfristiges Werbekonzept garantieren den Sponsoren der AVO SESSION Basel vor und während des Festivals viel Aufmerksamkeit auf allen Kanälen. Dank der homogenen Zielgruppen des Festivals und aller Sponsoren können die Werbemittel sehr gezielt platziert werden.

Auch nach Ende des Festivals geht die Werbewirkung für die Sponsoren der AVO SESSION Basel weiter. Die TV-Übertragungen in bis zu 40 Ländern auf allen fünf Kontinenten sorgen zusätzlich für eine internationale Ausstrahlung des Events – und dadurch auch der Sponsoren. Eine Reichweite, die sonst nur wenige Werbemassnahmen haben. Besser kann man seine Ressourcen also kaum einsetzen.

Verständliche Strategie vereinfacht Planung

24



Das Wichtigste in Kürze

Eine komplexe Organisation ist nur dann erfolgreich zu führen, wenn alle Beteiligten den grundlegenden Geschäftsinhalt verstehen.

Lässt sich die Geschäftsstrategie auf anschauliche Weise erklären, ermöglicht dies die Kommunikation mit allen Beteiligten und erleichtert gleichzeitig die Arbeit des Managements bei der strategischen Planung.

Bei der langfristigen Ressourcenplanung müssen die Business-Strategie und die funktionalen Strategien (z.B. HR-Strategie) in Einklang gebracht werden. Basis dafür ist die Etablierung einer «gemeinsamen Sprache».

www.siemens.ch

Siegfried Gerlach CEO Siemens Schweiz, Zürich

SIEMENS

EINE ZENTRALE HERAUSFORDERUNG FÜR JEDES UNTERNEHMEN IST ES, die laufend ändernden Rahmenbedingungen flexibel an das eigene Geschäft anzupassen. Ob bei Nachfrageschwankungen, unerwarteten Personalabgängen oder einem Einbruch der Weltkonjunktur – die Ressourcenplanung ist erfolgreicher, wenn eine transparente und langfristige Geschäftsstrategie vorliegt.

Eine komplexe Organisation – wie sie Siemens mit seinen mehr als 400 000 Mitarbeitenden in über 190 Ländern zweifellos darstellt – ist nur dann erfolgreich zu führen, wenn alle Beteiligten den grundlegenden Geschäftsinhalt verstehen. Anhand der Megatrends «Urbanisierung» und «Demographischer Wandel» lassen sich die umfassenden Aktivitäten von Siemens auf anschauliche Weise und für jedermann verständlich erklären. Dies erleichtert nicht nur die Kommunikation mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Investoren, sondern unterstützt auch die Arbeit des Managements bei der strategischen Ressourcenplanung.

Unsere Welt ist geprägt von diesen Megatrends: Immer mehr Menschen leben in Städten – oder arbeiten zumindest dort. Das steigert die Nachfrage: Der öffentliche Verkehr muss gefördert, Elektrizität, Öl und Gas in genügender Menge bereitgestellt und die Infrastruktur ausgebaut werden. Und dies immer mit möglichst umweltfreundlichen und energieeffizienten Lösungen. Hinzu kommen, angesichts der immer älter werdenden Bevölkerung, die steigenden Anforderungen an die medizinische Versorgung.

25

Die relevanten Märkte im Auge behalten

Abgeleitet von den Megatrends fokussiert sich Siemens auf die Wachstumsmärkte Energie/Umwelt, Mobilität, Sicherheit, Industrietechnik und Gesundheitswesen. Diese Märkte werden von den drei Siemens-Sektoren Industry, Energy und Healthcare bearbeitet, und auf dieser Basis haben wir auch die strategische Ressourcen- und Portfolioplanung ausgerichtet. Siemens hat in den letzten vier Jahren ein Volumen von nicht weniger als 40 Milliarden Euro bewegt! Zum einen wurden rund 20 Milliarden Euro in Zukäufe investiert. Der Grossteil davon ging in das Medizingeschäft. Aber auch die Industrie- und Energiebereiche wurden durch Akquisitionen gestärkt. Zum anderen hat Siemens viele Aktivitäten an starke Partner verkauft oder in Joint Ventures eingebracht. Der Verkauf des Automobilgeschäfts an Continental oder die Zusammenarbeit mit Nokia im Bereich der Carrier-Netzwerke stehen hier im Zentrum.

Auch in der Schweiz orientieren wir uns bei der strategischen Ressourcenplanung konsequent an den drei Sektor-Aktivitäten. So hat Siemens Schweiz seine Entwicklungsabteilung, die ihren Schwerpunkt im Bereich Telekommunikation hat, durch ein Management-Buy-out erfolgreich ausgegliedert. Das PC-/Server-Geschäft wurde an Fujitsu veräussert, die Aktivitäten der Geschäftstelefonie in ein eigenständiges Unternehmen überführt, und für die Schnurlostelefone ist neu die Firma Gigaset Communications verantwortlich.

Konsequente Neuausrichtung

Der Vergleich der Auftragseingänge der Jahre 2000 und 2008 zeigt, wie tiefgreifend der Umbau ist. Waren damals bei Siemens Schweiz noch zwei Drittel des Geschäfts im Arbeitsgebiet Information und Kommunikation angesiedelt und nur ein Drittel bei Industrie, Energy und Healthcare, so machen diese drei Sektoren heute rund 90 Prozent des Gesamtvolumens aus. Ein solcher Umbau lässt sich nur mit einer vorausschauenden Ressourcenplanung bewerkstelligen, und diese wiederum ist nur möglich mit der oben beschriebenen verständlichen und nachhaltigen Geschäftsstrategie.

Von zentraler Bedeutung ist die Planung der Personalressourcen. Allein das Management der Mengengerüste ist bei solch grossen Portfolio-Veränderungen eine Herausforderung. Noch viel schwieriger ist aber die Planung der qualitativen Personalressourcen. Wir müssen sicherstellen, dass auch das Know-how für ältere Technologien, wie z.B. die Relais-Technik bei den Bahnsicherungsanlagen, unseren Kunden auf Jahre hinaus zur Verfügung stehen. Diese langfristigen Planungsprozesse wollen wir laufend optimieren. Dies erreichen wir, indem HR-Aspekte bei den strategischen Geschäftsdurchsprachen einbezogen werden. Zu diesem Zweck erfassen wir die Qualifikationen von jedem Mitarbeitenden und können so gezielt Aus- und Weiterbildungen initiieren oder rechtzeitig geeignetes Personal rekrutieren. Parallel dazu eruieren und bewerten alle Führungskräfte regelmässig die Personalrisiken und Know-how-Lücken innerhalb ihrer Geschäftsbereiche, indem sie Informationen zu Marktentwicklung, Technologiewechsel oder anstehenden grossen Kundenprojekten gemeinsam mit den HR-Verantwortlichen besprechen.

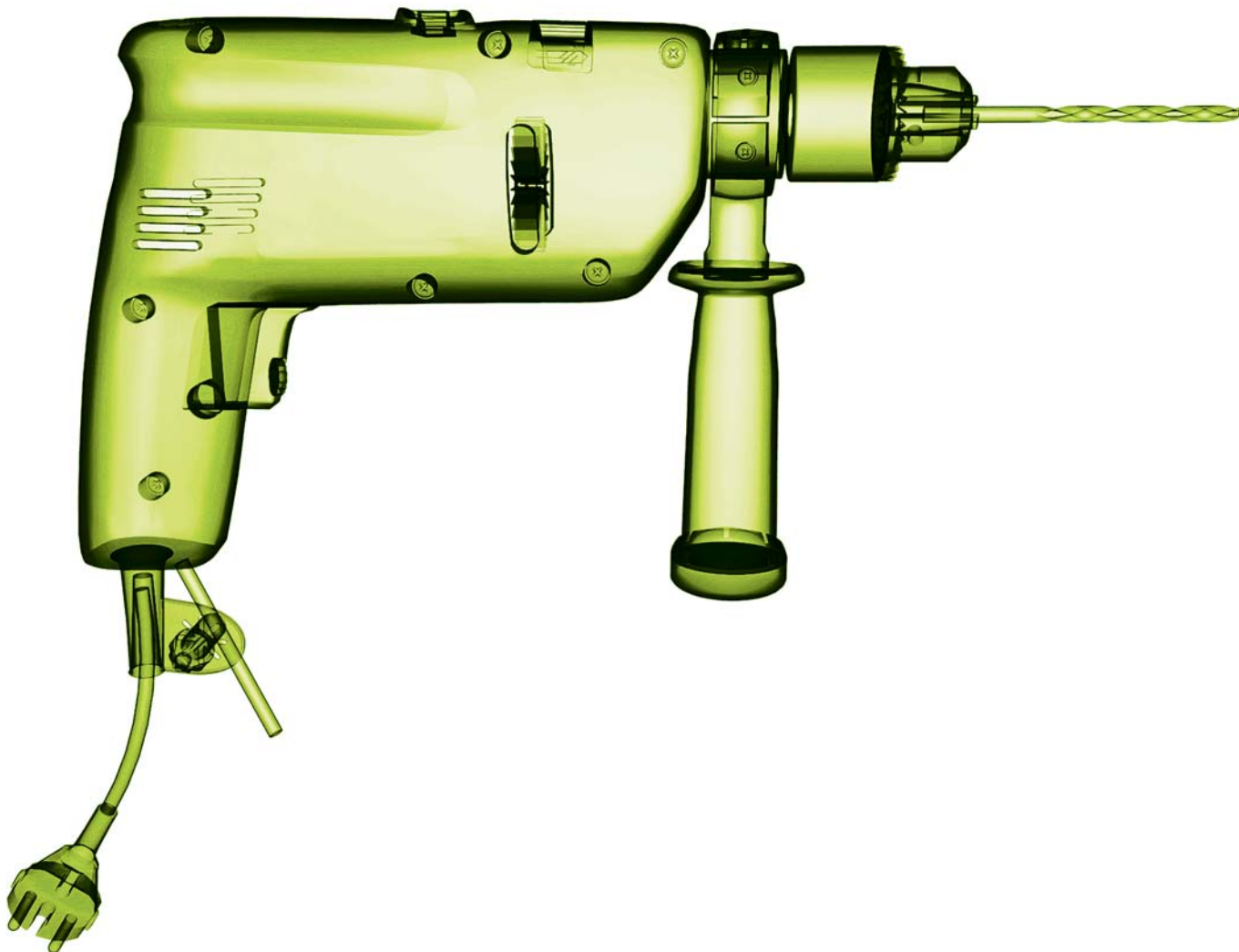
Gemeinsame Sprache finden

Dieses Zusammenspiel zwischen der funktionalen HR-Strategie und der Business-Strategie ist eine nie endende Aufgabe und lässt sich kontinuierlich verbessern. Unabdingbar ist dabei eine gemeinsame Sprache von HR-Fachleuten auf der einen und Linienmanagern und Ingenieuren auf der anderen Seite. Nur dadurch lässt sich Transparenz herstellen und Vertrauen aufbauen – zwei wesentliche Voraussetzungen, um die Personal- und Ressourcenplanung im Gleichschritt mit dem strategischen Geschäft voranzutreiben. Die eingangs beschriebenen Megatrends mit ihren für Siemens relevanten Wachstumsmärkten erleichtern hier die Kommunikation zwischen den Verantwortlichen und über die Hierarchie- und Organisationsstufen hinweg. Dies wiederum ist die Basis für die Etablierung von erfolgreichen Geschäftsprozessen.

Den Nachwuchs begeistern

Was mir aber zunehmend Sorgen macht, ist der generelle Mangel an jungen Fachkräften. Wer soll denn all die Wachstumsmärkte mit neuen Produkten, Lösungen und Innovationen bedienen? Es sind Ingenieure und Ingenieurinnen mit Ideen, Engagement und Wissen. Der Grund für den Fachkräftemangel liegt nicht an der Qualität unserer Bildungseinrichtungen, sondern an der fehlenden Affinität für technische Berufe. Hier sind wir alle gefordert. Bei Siemens haben wir darum das Programm Generation21 ins Leben gerufen. Dabei geht es um die Förderung des Ingenieur-Nachwuchses, und zwar vom Kindergarten über die Grundschule und die Berufslehre bis hin zu den Hoch- und Fachhochschulen. Darum bilden wir in der Schweiz 300 Lehrlinge aus und finanzieren eine neue Professur für nachhaltiges Bauen an der ETH Zürich. Und darum prämiieren wir mit dem Siemens Excellence Award die besten Diplomarbeiten an den Schweizer Fachhochschulen und motivieren so die Absolventen, den Technikberuf weiterhin mit Verve und Begeisterung zu betreiben. Im Weiteren verteilen wir an Kindergärten in der Schweiz unsere Forscherkisten. Mit einfachen Experimenten können bereits die Kleinsten spielerisch erfahren, dass Technik nicht langweilig und trocken ist, sondern begeisternd – und vor allem dringend nötig, um die Herausforderungen, welche die Megatrends mit sich bringen, meistern zu können.

Wenn
Kommunikation
mehr
als
Lärm
verursachen
soll



Corporate Identity

Branding

Communications

Design

Publishing

In einem hart umkämpften Markt müssen Wettbewerbsvorteile so kommuniziert werden, dass sie von Ihren Zielgruppen auf den ersten Blick erkannt werden: klar, wirksam und vertrauensbildend.

Stier Communications unterstützt Ihr Unternehmen, Ihre Leistungen sichtbar zu machen und sich damit in Ihren Zielmärkten nachhaltig zu positionieren. Mit einem strategisch ausgelegten Kommunikationskonzept, effizienten Umsetzungsideen und Kostenbewusstsein.

www.stier.ch

Ressourcen ausschöpfen – zwei Ansatzpunkte

UM DIE PERSONELLEN RESSOURCEN EINES UNTERNEHMENS optimal auszuschöpfen, sollte auf zwei Ebenen angesetzt werden. Auf individueller Ebene muss das Mitarbeitendenpotential erkannt und entwickelt werden. Auf organisationaler Ebene gilt es, für die Potentialumsetzung förderliche Rahmenbedingungen zu schaffen.

Jedes Unternehmen hat zum Ziel, seine personellen Ressourcen optimal zu nutzen. Um dieses Ziel zu erreichen, sollte sowohl bei individuellen Aspekten (z.B. spezifischen Kompetenzen) als auch bei den organisationalen Rahmenbedingungen angesetzt werden. Zum einen müssen diejenigen Mitarbeitenden gefunden werden, die gutes Potential haben, und dieses Potential muss gezielt gefördert werden. Auch der beste Mitarbeiter mit dem besten Potential kann dieses jedoch nur dann gewinnbringend einsetzen, wenn seine Arbeitssituation dafür förderlich ist. Bei Helsana zielt deshalb der Nachwuchs pool auf die optimale Auswahl und Weiterentwicklung von Mitarbeitenden mit Potential zur Kaderlaufbahn; die Mitarbeitendenumfrage wiederum zielt auf die Schaffung optimaler Rahmenbedingungen für die Umsetzung des vorhandenen Potentials sämtlicher Mitarbeitenden.

Auswahl und Förderung potentieller Kadermitarbeitender

Die Selektion von kompetenten Mitarbeitenden erfolgt häufig nur durch unsystematische und wissenschaftlich nicht fundierte Vorgesetzten-einschätzungsinstrumente, deren Vorhersagekraft über die Weiterentwicklung eines Mitarbeiters zu wünschen übrig lässt. Das HR von Helsana hat 2009 ein schlankes Verfahren für die Beurteilung von möglichen Nachwuchskräften konzipiert, das sich aus drei Komponenten zusammensetzt:

- einem Intelligenztest (objektiver Leistungstest)
- einer Beschreibung der berufsbezogenen Persönlichkeit (Selbsteinschätzung)
- und einer kompetenzbasierten, verhaltensorientierten Vorgesetzten-einschätzung (Fremdeinschätzung)

Die drei Datenquellen werden zu einem Leistungs-/Potential-Portfolio verrechnet.

Die ausgewählten Nachwuchs-Pool-Kandidatinnen und -Kandidaten erhalten ein auf ihre berufliche Situation hin abgestimmtes Entwicklungsprogramm, das sich aus verschiedenen Fördermassnahmen zusammensetzt. So z.B. Weiterbildungen (von einzelnen Fachkursen bis zu ganzen Ausbildungsgängen),

Kamingesprächen mit Führungskräften, Einsatz in Projekten oder Job-Rotationen. Ziel ist es, alle Mitglieder des Nachwuchs-Pools innerhalb von einem bis drei Jahren in einer neuen Position zu platzieren. Dabei steht nicht eine formale Beförderung im Vordergrund, sondern die berufliche Entwicklung und die Potentialumsetzung der Mitarbeitenden. Die «Nichtselektionierten» werden nicht als «Verlierer» behandelt: Die Erkenntnisse aus dem Beurteilungsprozess fliessen in das jährliche Mitarbeitendengespräch mit ein, das bei Helsana einen starken Fokus auf die Entwicklung der Mitarbeitenden legt: Im Entwicklungsplan werden Entwicklungsmassnahmen – in einem kleineren Rahmen als für die Mitglieder des Nachwuchs-Pools – für die betreffenden Mitarbeitenden definiert und regelmässig überprüft.

Mitarbeitendenumfrage verhilft zur Schaffung optimaler organisationaler Rahmenbedingungen

Das HR von Helsana hat 2006 in Zusammenarbeit mit der *ertragswerkstatt GmbH* eine neue Form der Mitarbeitendenumfrage (MAU) eingeführt, die verdeutlicht, wie gut das vorhandene Mitarbeitendenpotential genutzt wird. Grundlage für die Erarbeitung war folgendes Modell (vgl. Abbildung): Wir messen, wie leistungsbereit und engagiert unsere Mitarbeitenden sind und mit welchen Faktoren der Arbeitssituation dies zusammenhängt. Wir fragen explizit nicht danach, wie zufrieden Mitarbeitende mit ihrer Situation sind. Aussagekräftiger sind Informationen, die Aufschluss über die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden geben und sowohl Motivatoren als auch Leistungsbarrieren verdeutlichen. Wir lassen also die Mitarbeitenden beurteilen, inwieweit an ihrem Arbeitsplatz bestimmte Kriterien erfüllt sind, von denen wir auf Grundlage wissenschaftlicher Erkenntnisse und aus Studien wissen, dass sie erfolgsrelevant sind. Mitarbeitende, die ihre Arbeitssituation¹ als gut bewerten, sind leistungsbereiter² als Mitarbeitende, die ihre Arbeitssituation als schlecht erleben. Leistungsbereitere Mitarbeitende wiederum erzielen bessere wirtschaftliche Ergebnisse.

Die Ergebnisse der Mitarbeitendenumfrage werden auf zwei Ebenen genutzt. Zum einen zeigt die Mitarbeitendenumfrage

Optimale Ausschöpfung der personellen Ressourcen durch Einbezug individueller Aspekte und organisationaler Rahmenbedingungen:

- Nutzung wissenschaftlich fundierter Instrumente für die Nachwuchsselektion und Entwicklung aller Mitarbeitenden
- Evaluation der organisationalen Rahmenbedingungen durch regelmässige Mitarbeitendenumfrage zur Bewertung der Arbeitssituation und Messung der damit zusammenhängenden Leistungsbereitschaft

Systematische Evaluation als Bestandteil professioneller HR-Arbeit

www.helsana.ch



© Peter Ruggle

Charlotte Kabay Flück lic. phil., Psychologin FSP, und **Sven Grund** Dr. phil., Psychologe FSP, beide Mitglied der SGAOP, Fachspezialisten Organisationsentwicklung, Helsana Versicherungen AG

29

Helsana

von Helsana den Führungskräften auf, welche Faktoren der Arbeitssituation in ihrem Team, ihrer Organisationseinheit oder ihrem Bereich förderlich oder hinderlich für eine hohe Leistungsbereitschaft sind. Die Führungskräfte erhalten also ein Instrument, mit dem sie ihren Verantwortungsbereich wertschöpfender gestalten können. Die MAU liefert hiermit Ansatzpunkte für eine effektive Personal-, Team- und Organisationsentwicklung.

Zum anderen sind darüber hinaus Kerngrössen aus der Umfrage in die jährliche Unternehmensbewertung integriert, werden im Geschäftsbericht dargelegt und gehen in den Zielplanungsprozess ein. Die Umfrage ist somit zusätzlich ein Controlling- und Bilanzierungsinstrument für das Topmanagement.

schaft (gemessen über den Performance-Index) und bewerten den Führungsstil ihres Vorgesetzten und das Teamklima deutlich besser. Vergleichbare Ergebnisse zum Nutzen des Nachwuchs-Pools liegen bislang noch nicht vor, da das Instrument erst eingeführt wurde.

Wichtige Tools für HR-Arbeit

Die vorgestellten Instrumente stellen einen wichtigen Anknüpfungspunkt für die HR-Beratungs- und Unterstützungs-Arbeit dar. Die frühe, fundierte Identifikation von Nachwuchskandidatinnen und -kandidaten ermöglicht die gezielte Entwicklung von Fach- und Führungskadern auf der individuellen Ebene. Durch



Erste Evaluationsergebnisse bestätigen Mehrwert

Professionelle HR-Arbeit zeichnet sich dadurch aus, dass sie verdeutlicht, welchen Erfolg der Einsatz von Zeit und Ressourcen für HR-Themen hat. Durch die systematische Evaluation der durch die MAU initiierten Veränderungen konnten wir den Nutzen des Instruments nachweisen: Der Vergleich der Auswertungen von 164 Teams, die bei der Messung 2009 denselben Vorgesetzten hatten wie bei der Messung 2008, zeigt, dass diejenigen Führungskräfte, die die Ergebnisse systematisch bearbeiten, deutliche Fortschritte erzielen und damit die vorhandenen Ressourcen besser ausschöpfen. Diejenigen 10% der Teams nämlich, die die Umsetzung von Massnahmen am besten bewerten, zeigen eine deutliche Erhöhung der Leistungsbereitschaft

eine kontinuierliche Messung der Beurteilung der Arbeitssituation und der damit zusammenhängenden Leistungsbereitschaft lassen sich optimale Rahmenbedingungen schaffen, mit denen die Mitarbeitenden ihr Potential gewinnbringend einsetzen können. Nachwuchs-Pool und Mitarbeitendenumfrage werden damit zu wichtigen wertschöpfenden Tools in der strategischen HR-Beratung.

- ¹ Gemessen an Faktoren wie Zusammenarbeit, Führungsstil des Vorgesetzten, Zieltransparenz, Information, Entwicklungsmöglichkeiten etc.
- ² Gemessen an Verhaltens- und Einstellungsfaktoren wie Engagement, Stolz, Bindung, Veränderungsbereitschaft, Kundenorientierung, Qualitätsorientierung

Sonderband des Wirtschaftsmagazins

«Führen durch Vorbild – Persönlichkeiten im Gespräch»

Im September 2009 erscheint «Führen durch Vorbild» von Dr. Hans R. Knobel und Manuela Stier als Sonderband des Wirtschaftsmagazins.

In Gesprächen mit 45 Persönlichkeiten aus den Bereichen Unternehmen, Hochschulen, Sport, Militär, Kultur, Politik und Organisationen wird das Thema Vorbild und Führung aus verschiedenen, praxisorientierten Blickwinkeln beleuchtet. Auch die Sicht der Mitarbeitenden kommt zu Wort.

In «Führen durch Vorbild» finden Sie zahlreiche Beispiele und Anregungen für Ihre eigene Führungstätigkeit.

Bestellungen unter www.stier.ch

Führen durch Vorbild

FÜHRUNGSKRÄFTE SIND ESSENZIELL FÜR DIE MITARBEITENDEN: Führungskräfte entscheiden über die Richtung «ihres» Unternehmens und damit über deren Zukunft. Sie entwickeln Werte, an denen sich die Mitarbeitenden orientieren können. Sie können ihnen zeigen, wie sie herausragende Leistungen schaffen können, die das Unternehmen einzigartig und dauerhaft im Wettbewerb erfolgreich machen.

Von einer Führungskraft wirkt ihr Verhalten am glaubwürdigsten auf die Mitarbeitenden: Sie müssen deshalb selbst durch ihr Verhalten einlösen, was sie sich von den Mitarbeitenden wünschen. Dies können die modernen Neurowissenschaften erklären: Wissenschaftler fanden in den 90er Jahren heraus, dass es spezielle Nervenzellen gibt, so genannte Spiegelneurone, die ermöglichen, dass Menschen mit einer anderen Person buchstäblich mitfühlen können. Mitarbeitende beobachten also nicht nur die Führungskraft, sondern sie simulieren (spiegeln) deren Gefühle und deren Verhalten innerlich mit. Spiegelneuronen sind die Grundlage für die Einfühlung in die Führungskraft (Empathie), also die Fähigkeit, sich in den Vorgesetzten hineinzuversetzen – dessen Gedanken, Gefühle und Ansichten weitmöglich zu erkennen und hieraus das Verhalten des anderen zu interpretieren. Die Mitarbeitenden bewerten also die Führungskraft nicht aus der Sicht IHRER, sondern SEINER Gedanken, Gefühle und Ansichten, um zu sehen, was dessen Handeln bestimmt. Das Gehirn fragt sich dabei, wie sich der Mensch fühlen würde, wenn er die Handlung der beobachteten Person imitiert.

Durch die Spiegelneuronen können Mitarbeitende durch das Verhalten der Führungskraft lernen, weil schon durch das Beobachten solche Lernprozesse in Gang treten, so als ob sie die Handlungen selbst ausführen würden. Mehr noch: Durch Spiegeln der Führungskraft kann der Mitarbeitende sogar versuchen, auf das künftige Verhalten der Führungskraft zu schliessen. Aufschluss hierüber liefern der Gesichtsausdruck, Gesten und das Verhalten der Person.

Umgekehrt ist es für gute, wirkungsvolle Führung essenziell, sich in seine Mitarbeitenden einzufühlen, sie zu verstehen, ihnen das gewünschte Verhalten zu erklären und sie von der gewünschten Handlung zu überzeugen und sie ihnen vorzuleben. Mangelnde Einfühlung zeigen zum Beispiel Führungskräfte, die ihre eigenen Interessen durch ihre Macht, ihren Status und die ihnen offiziell verliehene Führungsrolle durchsetzen: Sie nutzen Befehle und sanktionieren deren Ausführung mit den ihnen verfügbaren Belohnungen und Bestrafungen, statt sich in ihre Mitarbeiter einzufühlen und ihnen das gewünschte Verhalten zu zeigen.



© Peter Ruggie

Prof. Dr. Dieter Herbst

Universität St. Gallen und Universität der Künste, Berlin

Wie wichtig das Vorleben durch Führungskräfte ist, zeigt ein Blick in die Praxis: Studien zeigen, dass weniger als 10 Prozent der Unternehmensstrategien tatsächlich umgesetzt werden. Einer der Gründe ist, dass die Mitarbeitenden nicht wissen, wie sie dies erreichen können. Zu den wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft gehört daher, ihnen vorzuleben, welche Werte und welches Verhalten wichtig für den Erfolg des Unternehmens sind.

Viele Manager beklagen sich über den zunehmenden Egoismus unter ihren Mitarbeitenden. Was sie übersehen: Egoismus ist in jenen Unternehmen besonders ausgeprägt, deren Vorstände und Führungskräfte dies vorleben. Wer also auf der einen Seite das Sparen predigt, aber sein eigenes Gehalt übermässig steigert, ist nicht glaubwürdig. Manager müssen ihre Werte leben und den Mitarbeitenden vorleben. Wie also verhält er sich gegenüber seinen Mitarbeitenden: Ist er offen für deren Vorschläge und gesprächsbereit? Geht er auf seine Mitarbeitenden ein? Wie verhält er sich gegenüber seinen Kunden? Richtet er sein Verhalten nach ihnen aus? Hält er Qualitätsgrundsätze ein? Verhält er sich ehrlich, solide und transparent? Wie verhält sich der Mensch gegenüber Aktionären und Geldgebern: Kommuniziert er offen und glaubwürdig? Steigert er den Unternehmenswert? Steht er im Dienst seines Unternehmens, seiner Aktionäre und Geldgeber? Wie verhält er sich gegenüber gesellschaftlichen Gruppen: Wie verhält er sich gegenüber kulturellen Interessen, gegenüber Ökop Problemen, dem Fortschritt in Wissenschaft und Technik und dem sozialen Wandel?

Ein anderer wichtiger Grund für das Führen durch Vorbild ist, dass sich die Begeisterung des Vorgesetzten für sein Unternehmen auf die Mitarbeitenden übertragen kann. Wie notwendig dies ist, zeigen die jährlichen Ergebnisse des Marktforschungsinstituts Gallup, das jedes Jahr die Arbeitsmotivation in Unternehmen untersucht. 2004 zeigte sich, dass nur 13 Prozent der Mitarbeitenden stark emotional am Unternehmen beteiligt



Gespräche mit 45 Persönlichkeiten:

Patrick Aebischer, Pius Baschera, Urs Baumann, Urs Berger, André Blattmann, Fritz F. Bösch, Jörg Denzler, Rolf Dubs, Carl Elsener, Veronika Elsener, Philip W. Erzinger, Gudela Grote, Rudolf Häfeli, Michael Haefliger, Dieter Herbst, Andreas R. Kirchschräger, Urs Lehmann, Nicola Leibinger-Kammüller, Christiane Leister, Peter Leu, Stefan Linder, Monika Löffel-Bösch, Hansueli Loosli, Catherine Mühlemann, Hans-Ulrich Müller, Carolina Müller-Möhl, Max Nägeli, Adolf Ogi, Günter Pfeiffer, Michael Pieper, Urs Rickenbacher, Klaus Risch, Gudrun Sander, Ernst Schläpfer, Thomas Schmidheiny, Johann N. Schneider-Ammann, Andreas M. Schönenberger, Bruno Staffelbach, Peter Stähli, Thomas Stocker, René Villiger, Peter Waser, Rudolf Weber

sind, 69 Prozent sind nur gering beteiligt und 18 Prozent überhaupt nicht! Von den über 80 Prozent der Angestellten, die als unmotiviert und bindungslos ans Unternehmen gelten, sind sogar 15 Prozent als «aktiv unengagiert» aufgefallen. Diese betrieben nicht nur «Dienst nach Vorschrift», sondern zeigten ihre Unzufriedenheit gar auf deutliche, bisweilen aggressive Art und Weise. Sie wiesen deutlich höhere Fehlzeiten auf und verlassen das Unternehmen in aller Regel binnen kurzer Zeit, was zu einer hohen Personalfuktuation führt (und damit zu Unruhe im Betrieb). Wichtig für den Unternehmenserfolg ist daher, als überzeugendes Vorbild die Gefühle der Mitarbeitenden anzusprechen und sie für das Unternehmen zu begeistern.

Führen durch Vorbild – diesem wichtigen und spannenden Thema gehen auch Dr. Hans R. Knobel und Manuela Stier im gleichnamigen Sonderband WirtschaftsMagazin nach. Sie haben 45 Persönlichkeiten aus Unternehmen, Hochschulen, Sport, Militär, Kultur, Politik und Organisationen danach gefragt, was ein Vorbild überhaupt ist und wie eine Führungskraft dies sein kann. Das Ergebnis sind viele Ansichten, Beispiele und Anregungen, die jede Führungskraft als inspirierende Quelle nutzen kann. Das Buch erscheint im September 2009.

Den Denk- und Werkplatz Schweiz wachrütteln

DIE ROHSTOFFARME SCHWEIZ NIMMT PUNKTO PRODUKTIVITÄT und Innovationsfähigkeit unbestritten einen Spitzenplatz im internationalen Vergleich ein. Dies belegen zahlreiche Studien. Beobachtet man jedoch die Entwicklung über einen längeren Zeitraum, so lässt sich ein gefährlicher Trend ausmachen. Der Denk- und Werkplatz Schweiz befindet sich auf dem Sinkflug – eine Entwicklung, die es gezielt zu stoppen gilt.

32

Die Schweiz hat eine bemerkenswerte Geschichte hinter sich. Weder Rohstoffarmut noch mangelnder Meereszugang haben das kleine Land inmitten Europas daran gehindert, für sich und seine Bewohner Wohlstand zu erwirtschaften und sich international Anerkennung zu verschaffen. Für die attraktive Wettbewerbsposition unseres Landes sind nicht tiefe Kosten und Löhne ausschlaggebend, sondern vielmehr ein hoher Wissensstand – sprich Forschung, Aus- und Weiterbildung sowie die gesellschaftliche Durchlässigkeit für die Verbreitung und praktische Nutzung neuer Technologien. Anders formuliert: Die Schweiz hat den Wandel zur Wissensgesellschaft mit Bravour vollzogen. Die Wettbewerbsfähigkeit des Denk- und Werkplatzes Schweiz definiert sich heute primär durch die Produktivität und Innovationsfähigkeit unseres Landes. Betrachtet man aktuelle Studien zur Position der Schweiz im internationalen Vergleich, so macht der ursprüngliche Stolz relativ schnell Bedenken zur weiteren Entwicklung Platz. Im Folgenden werden Impulse aufgegriffen, wie dieser Negativtrend gezielt gestoppt werden kann.

Der Schlüssel zur Wettbewerbsfähigkeit unseres Landes: Produktivität und Innovationsfähigkeit

Bei der Bewältigung des zunehmenden Daten- und Wissensflusses sind die Informations- und Kommunikationstechnologien (ICT) von zentraler Bedeutung. Sie ermöglichen es, aus der wachsenden Informationsflut einen für Organisationen nutzbaren Mehrwert, in der Form von gesteigerter Produktivität bzw. Innovationsfähigkeit, zu generieren. Dass der richtige Einsatz von ICT zu Effizienzgewinnen und Wettbewerbsvorteilen führt, hat die Schweiz schon lange erkannt – nicht zuletzt belegt sie im internationalen Vergleich einen Spitzenplatz punkto ICT-Investitionen pro Kopf. Eine aktuelle Economist-Studie (E-Readiness Rankings 2008, Economist Intelligence Unit) weist jedoch auf eine kritische Entwicklung hin. Sie zeigt auf, dass die Schweiz

in Bezug auf E-Readiness – definiert als die Fähigkeit, Informationen zu verarbeiten und wirtschaftlich und sozial nutzbar zu machen – im Begriff ist, ihre Spitzenposition zu verlieren. Anders formuliert: Während die Schweiz hinsichtlich ICT-Nutzung stagniert, holen andere Volkswirtschaften massiv auf und machen der Schweiz ihre Spitzenposition streitig. Alleine zwischen 2007 und 2008 haben wir vier Plätze verloren und befinden uns nun an neunter Stelle. Im Folgenden werden drei Impulse aufgegriffen, die der Schweizer Volkswirtschaft dabei helfen können, zurück auf die Überholspur zu gelangen.

Mitarbeitende befähigen – Lösungen integrieren

Die Schweizer Firmen sind dem Einsatz von ICT-Mitteln gegenüber in der Regel sehr aufgeschlossen. Regelmässig findet sich unser Land in den Ranglisten entsprechender Ländervergleiche in der Spitzengruppe. In der Praxis aber ist zu beobachten, dass die nötigen organisatorischen Anpassungen und das Verständnis für neue Arbeitsformen noch kaum vorhanden sind. Hier liegt Potential brach, das für einen besseren Wissensfluss genutzt werden kann. Anregungen dazu, wie es besser ausgeschöpft werden kann, liefern die Ergebnisse der Studie «Ready, Willing and Enabled», die die Economist Intelligence Unit im Januar 2008 publizierte. Die Studie zeigt einen direkten Zusammenhang zwischen dem Enablement (das heisst der Befähigung der Mitarbeitenden) und der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens. Sie hält unmissverständlich fest, dass das Enablement der Mitarbeitenden eine erfolgskritische Managementaufgabe ist. Das Management muss sich Fragen stellen wie: Sind Informationen da, wenn wir sie brauchen? Finden wir sie, wenn wir sie suchen? Managen die einzelnen Mitarbeitenden, die Teams und schliesslich das Unternehmen als Ganzes Informationen effektiv und effizient? Die Ware «Information» ist im Unternehmen nicht als erratischer Block vorhanden, sondern verteilt auf elektronische Ablagen und die Köpfe. Die richtigen Informatio-



33

Peter Waser ist Country General Manager der Microsoft Schweiz GmbH. Er hat eine Ausbildung zum Maschinenkonstrukteur absolviert und danach an einer amerikanischen Universität Betriebswirtschaft studiert. Im Anschluss an das Studium war Peter Waser über zehn Jahre in verschiedenen nationalen und internationalen Managementpositionen für IBM tätig. Danach betreute er bei Swisscom zunächst Schlüsselprojekte im Informations- und Telekommunikationsbereich und war schliesslich als gesamtschweizerischer Leiter der Kundenbetreuungszentren tätig. In seiner nächsten Funktion baute er als CEO die Geschäftsaktivitäten des Telecom-Start-ups Callino (Schweiz) AG auf. Ende 2001 wechselte er zu Microsoft Schweiz. Bevor ihm im Mai 2006 die Führung der Schweizer Niederlassung übertragen wurde, leitete er die Bereiche Consulting und Services sowie das Grosskundengeschäft.

www.microsoft.ch

Microsoft

nen aus den miteinander vernetzten Wissensressourcen zu extrahieren, wertschöpfend zu gestalten und weiterzutransportieren ist das, was wir Wissensarbeit nennen. Wie für jede Arbeit braucht es dafür die richtigen Werkzeuge. Allerdings bringen moderne Technologien nicht per se Effizienzgewinne, sondern nur dann, wenn der optimale Umgang mit ihnen thematisiert und verinnerlicht wurde. Heute die Erfahrung mit diesen neuen Technologien im unternehmerischen Kontext zu machen, ist der Wettbewerbsvorteil von morgen. Darum sollten sich Unternehmen auch die Frage nach den richtigen Instrumenten stellen: Welche Lösungen sind für das eigene Unternehmen sinnvoll? Wie können Mitarbeitende und Teams noch mehr Nutzen aus der IT-Revolution ziehen? Denn die Informationsflut kommt erst noch. Machen wir uns für sie bereit.

Mut zur Innovation

Vergleicht man weltweit die Überlebensquote von Start-ups innerhalb der ersten fünf Jahre nach Unternehmensgründung, so fällt auf, dass diese Kennziffer in der Schweiz überdurchschnittlich hoch ist. Was auf den ersten Blick positiv aussieht, hat bei genauerer Betrachtung auch einen negativen Beigeschmack. Ist die Schweiz so risikoavers bzw. die Schwelle für Neugründungen so immens hoch, dass quasi nur Initiativen mit garantierter Überlebenschance auf den Markt kommen? Viele Innovationen sind durch Zufall und Risikobereitschaft entstanden. Letzteres ist eine Fähigkeit, die wir uns unbedingt zurückerkämpfen müssen. Auch die Privatwirtschaft kann und muss hier einen wichtigen Beitrag leisten – sei es beim Wissensaustausch zwischen Forschung und Industrie, aber auch was die Einstiegshürden für Start-ups betrifft. Microsoft verfolgt in diesem Bereich zwei erfolgreiche Initiativen, die hier beispielhaft genannt werden: der Innovation Cluster for Embedded Software (www.innovationcluster.ch) in Kooperation mit der ETH Zürich und der EPFL sowie das Start-up-Unterstützungsprojekt «BizSpark» (www.microsoft.ch/bizspark) in Zusammenarbeit mit dem Institut für Jungunternehmen.

E-Readiness für die Generation von morgen

Der Begriff E-Readiness gewinnt zunehmend an Bedeutung, wenn es darum geht, die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen und Volkswirtschaften zu beurteilen. Diese Kennzahl misst nicht nur die Qualität der ICT-Infrastruktur, sondern auch die Fähigkeiten der privaten Anwender, wirtschaftlichen Unternehmen und Verwaltungen, diese gewinnbringend zur Erreichung ihrer Ziele einzusetzen. Wie bereits erläutert, hat die Schweiz ein «Luxusproblem»; sie verfügt über die richtigen Werkzeuge und eine hohe Investitionsbereitschaft, zieht aber daraus einen verhältnismässig tiefen Nutzen. Diese Diskrepanz lässt sich nur dann aufheben, wenn wir die Bedeutung von ICT in der Grundausbildung aufwerten. Am Arbeitsplatz von morgen stellen ICT eine Schlüsselkompetenz dar – es führt also kein Weg daran vorbei, diese in den Lehrplan von heute zu integrieren. Wohlverstanden, wir sprechen hier nicht vom Umgang mit Text- oder Kalkulationsprogrammen, sondern vom Erarbeiten von Medienkompetenz. Kinder und Jugendliche müssen lernen, wie sie sich Informationen beschaffen und diese qualifizieren und weiterverarbeiten können. Genauso wichtig ist es, ihre Sensibilität im Umgang mit Daten zu schärfen. Wenn es uns gelingt, die Generation von morgen zu interessierten, fähigen und cleveren ICT-Nutzern auszubilden, so haben wir nachhaltig zur Sicherung unserer Wettbewerbsposition beigetragen.

Die aufgezeigten Massnahmen bilden einen kleinen Ausschnitt von möglichen Handlungsoptionen, die dabei helfen sollen, die Produktivität und Innovationsfähigkeit des Denk- und Werkplatzes Schweiz zu sichern und weiter auszubauen. Eines ist sicher: Wir können es uns nicht leisten, uns weiterhin zurückzulehnen und den Anschluss zu verpassen. Oder positiv formuliert: Die Wissensgesellschaft Schweiz hat ideale Voraussetzungen dafür, international eine Führungsposition punkto intelligenter ICT-Nutzung und Umwandlung in Wettbewerbsvorteile einzunehmen. Entsprechend steht nicht das Verbreiten von Zukunftsängsten, sondern vielmehr ein konstruktives Wachrütteln im Vordergrund der geschilderten Überlegungen.

WEIL DIE UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION oft als lästige Pflichtübung für Schönwetterphasen betrachtet wird, wurden die entsprechenden Budgets in der Krise heruntergefahren. Zu Unrecht, denn gerade in der Krise kann mit dem optimierten Einsatz der Ressource Kommunikation der Unternehmenserfolg nachhaltig verbessert werden.

Professionelle Kommunikation: jetzt erst recht!

«Also, schreiben kann ich selber. Und beim Rest unterstützt mich meine Sekretärin.» Dies die Antwort des CEO eines Schweizer Industriebetriebs auf die Frage nach seiner Kommunikation. Sicherlich gibt es Unternehmensleiter mit nicht zu unterschätzendem Kommunikationstalent, aber ob die Verantwortung für die Kommunikation bei ihm richtig angesiedelt ist, darf doch bezweifelt werden. Immerhin ist die Kommunikation bei ihm aber Chefsache. Denn häufig ist sie nur als Nebenaufgabe dem Marketing zugeteilt, eine eher uninspirierte Verlautbarungsstelle, die man sich in guten Zeiten leistet, weil es sich so gehört. In einer Krise allerdings verzichtet man schnell und gerne auf institutionalisierte Unternehmenskommunikation. Sie wird nicht als zentrale Ressource betrachtet, deren Einsatz man mit durchaus nachhaltigem Erfolg optimieren könnte.

Kommunikation: interessanter ROI

Die Kommunikation gibt dem Unternehmen seine eigenständige Persönlichkeit und ein unverwechselbares Profil, das auf Verhalten und Werten basiert. Damit hat die Kommunikation einen direkten Einfluss auf den Beschaffungsmarkt, indem sich die besseren Mitarbeiter angezogen fühlen, indem die Geldgeber die Mission besser verstehen und sich daher längerfristiger engagieren und indem die Lieferanten die Werte teilen und so zum optimalen Produkt beitragen. Die Unternehmenskommunikation ist aber auch das Fundament einer nachhaltig erfolgreichen Marketingkommunikation. Denn mit ihrer Hilfe werden starke Unternehmens- und Produktmarken aufgebaut. Diese bewirken, dass die Kundschaft auch dazu bereit ist, die Marktleistung nachzufragen und ihr die Treue zu halten. Somit ist die Kommunikation ganz direkt verantwortlich für den Unternehmenserfolg. Sie zeichnet sich durch einen ausserordentlich hohen ROI aus, wenn auch oft mit einer gewissen zeitlichen

Verzögerung. Dies führt dazu, dass der direkte Nutzen als zu klein betrachtet werden kann, eine Investition in die Ressource Kommunikation eher aufgeschoben wird.

Schwäche der Medien nutzen

Gerade in einer Krise lohnt sich aber der gezielte Einsatz von Unternehmenskommunikation. Sie trägt dazu bei, dass, auch wenn man vielleicht aufgrund reduzierter Umsätze eine limitierte Marktpräsenz hat, der Name und die Persönlichkeit des Unternehmens trotzdem (positiv) präsent bleiben. Kommt hinzu, dass die Krise in den Verlagshäusern zu dramatischen Veränderungen und massivem Personalabbau auf den Redaktionen geführt hat. Entsprechend sind die Medienschaffenden auf glaubwürdige, professionelle und effiziente Medienarbeit auf Seite Unternehmenskommunikation angewiesen. Wer diesem Bedürfnis jetzt professionell entsprechen kann, der schafft sich bei den Medien einen Glaubwürdigkeitsvorteil und ein Vertrauensverhältnis, das weit über die Krise hinaus Bestand haben wird.

In der Krise stärker präsent

«Glaubwürdigkeit» ist ohnehin ein Stichwort, welches ganz eng mit der Ressource Kommunikation zu verbinden ist. In wirtschaftlich unsicheren Zeiten ist das Publikum vermehrt auf der Suche nach positiven, glaubwürdigen Persönlichkeiten – auch Unternehmenspersönlichkeiten. Gute Nachrichten, authentisch vermittelt, stossen auf besonders grosse Beachtung. Umgekehrt werden negative Botschaften überproportional stark aufgenommen und vermögen nachhaltig Schaden anzurichten. Auch aus diesem Grund lohnt es sich, die PR gerade in der Krise



Markus Berger eidg. dipl. PR-Berater, Direktor SPRI Schweizerisches Public Relations Institut, Zürich

zu optimieren, zu professionalisieren und auszubauen. Nur so kann stets rechtzeitig reagiert, die Informationsführerschaft gewahrt und die Tonalität geprägt werden. Mit einer verstärkten (statt aufgrund der Krise reduzierten) öffentlichen Präsenz ist man auch sicher in der Pole-Position, wenn nach der Krise wieder die Erholung einsetzt.

Innovationsmanagement mit Kommunikation

Es soll hier aber nicht darum gehen, nur für einen Ausbau der PR-Abteilung zu plädieren. Auch ein anderer Einsatz, eine neue Priorisierung der Kommunikationsmassnahmen lohnen eine Prüfung. Beispielsweise sind PR-Profis oft nahe am Puls der Gesellschaft, sind gute Trendscouts. Daher ist beispielsweise die Etablierung einer offenen Innovationskultur auch eine Investition in die Kommunikation. Indem PR-Leute in den Innovationsprozess involviert sind, sind sie besser und direkter in der Lage, die Resultate zu den entsprechenden Dialoggruppen zu transportieren. Sie können einen offenen «Fluss der Ideen» im Unternehmen ermöglichen und unterstützen, und sie sind in der Lage, selber aktiv Impulse für Innovationen zu geben. Diese neue, erweiterte Rolle für die Unternehmenskommunikatoren wurde erstmals 2007 im «European Communications Monitor» der Universität Leipzig als Trend beschrieben und hat sich seither – trotz Krise – in zahlreichen internationalen Konzernen zu etablieren vermocht.

Soziale Netzwerke gezielt nutzen

Auch die Bildung von Vertrauen als zentrale Aufgabe der PR (90% der Befragten im oben erwähnten Monitor teilen diese Gewichtung) kann nicht mehr nur über reine Verlautbarungs-

kommunikation erreicht werden. Gefragt sind Authentizität und Dialog, was nur unter entsprechendem Einsatz von professionellem Manpower erfolgen kann. Dialogische, offene Kommunikation muss sich beispielsweise intensiv mit den Möglichkeiten von Web 2.0 und seinen sozialen Netzwerken auskennen. Hier eröffnet sich für die Unternehmenskommunikation sowohl intern wie auch extern ein ausserordentlich breites Spektrum an neuen Massnahmen, welche nicht nebenher von Amateuren umgesetzt werden können. Will man die Ressource Kommunikation nachhaltig nutzen, so muss sie professionell aufgestellt sein.

Fachleute gesucht

Wo findet man denn nun solcherart professionelle Unterstützung, wenn man eventuell mit einem Anstellungsstopp konfrontiert ist? Im Vordergrund stehen dabei die Mitglieder im Bund der Public-Relations-Agenturen der Schweiz (www.bpra.ch), welche alle nach dem internationalen «Consultancy Management Standard» (CMS II) zertifiziert sind und damit die Einhaltung höchster fachlicher, wirtschaftlicher und ethischer Standards garantieren. Falls man sein PR-Team mit Blick auf die wieder anziehende Wirtschaft sinnvoll aufstocken möchte, so empfiehlt es sich, Absolventen von Qualifikationslehrgängen auszuwählen, bei denen die Umsetzungs-/Anwendungskompetenz klar im Vordergrund steht. Das Schweizerische Public Relations Institut SPRI als Branchenorganisation bietet hier die umfassendste Gewähr für Arbeitsmarktrelevanz seiner Lehrgänge.

Die wichtigsten Punkte

- Kommunikation ist das Fundament für den Markterfolg und trägt dank ihrem hohen ROI massgeblich zum Unternehmenserfolg bei. Darum muss die Kommunikation gestärkt statt reduziert werden.
- Kommunikation – besonders in der Krise – ausbauen, da Medien bereitwilliger darauf zurückgreifen und Dialoggruppen besonders empfänglich sind für gute Geschichten.
- PR-Leute nicht nur als Sprachrohre einsetzen, sondern beispielsweise aktiv ins Innovationsmanagement miteinbeziehen und so weiteren Mehrwert schaffen.

www.spri.ch



Feststellenvermittlung
Temporärrekrutierung
Outplacement
Outsourcing
Weiterbildung
HR-Beratung



Wir haben die Lösung,
die Sie suchen - in jeder Situation.

 Und was machen Sie?

Mit den Dienstleistungen von Manpower gehen Sie kein Risiko ein. Möchten Sie einen Mitarbeiter fest anstellen? Dann profitieren Sie von unserem Service «try & hire». Brauchen Sie vor Ort Beratung zur Verwaltung Ihrer Mitarbeiter? Dann profitieren Sie von unserem Service «On site». Suchen Sie nach schnellen und punktuellen Lösungen zur Bewältigung der Arbeitslast? Dann wenden Sie sich an uns für temporäre Mitarbeitende. Ist Ihre HR-Abteilung unterbesetzt? Dann vertrauen Sie uns die Rekrutierung Ihrer Mitarbeiter an. Wir stehen Ihnen zur Seite, heute wie morgen.



Manpower®

www.manpower.ch

Die wichtigsten Punkte

- Ressourceneffizienz im Vertrieb erfordert klare strategische Leitlinien.
- Die Vertriebsstruktur ist regelmässig zu hinterfragen. Wichtige Messgrössen sind der Vertriebskostenanteil am Umsatz und der Anteil kernvertrieblicher Aufgaben im Aussendienst.
- Vertriebseffizienz erfordert ausserdem ein marktorientiertes Produktmanagement, ein unternehmensspezifisches CRM-System, ein sinnvoll ausgestaltetes Incentivesystem sowie die kontinuierliche Kontrolle der Vertriebsleistung.

www.simon-kucher.com

DIENSTLEISTUNG



© Peter Ruggle

37

SIMON • KUCHER & PARTNERS
Strategy & Marketing Consultants

Stefan Beeck Director der Simon-Kucher & Partners,
Strategy & Marketing Consultants AG, Zürich

Ressourcen-Management im Vertrieb

WIRTSCHAFTLICH SCHWIERIGE ZEITEN zwingen den Vertrieb mehr denn je zum Spagat zwischen ambitionierten Absatzzielen und der Forderung nach Kosteneffizienz. Vertriebsressourcen richtig einzusetzen, ist deshalb gerade jetzt eine unternehmerische Kernherausforderung.

In den zurückliegenden Monaten mussten nahezu alle Unternehmen Umsatzrückgänge verzeichnen. In produktionsnahen Bereichen kann hierauf zum Beispiel mit Kurzarbeit sinnvoll reagiert werden. Welche Massnahmen sind jedoch im Vertrieb zu ergreifen? Nach der «Rasenmähermethode» alle Vertriebskosten zu senken oder mittels Budgeterhöhungen die Flucht nach vorn zu ergreifen, ist reiner Aktionismus. Stattdessen sollten Unternehmen die Krise als Chance begreifen, um ihre Ressourcennutzung im Vertrieb systematisch zu hinterfragen.

Strategische Leitlinien für den Vertrieb

Vielfach ist Ressourceneffizienz gar nicht realisierbar, weil dem Vertrieb wichtige strategische Leitlinien fehlen. Eine regelmässig aktualisierte Vertriebsstrategie sollte deshalb folgende Fragen beantworten:

- Welche Priorität haben einzelne internationale Absatzmärkte? Wo lohnt sich eine intensive Marktbearbeitung, und wo ist eine Beschränkung auf reine Mitnahmegeschäfte sinnvoll?
- Welche Kunden- bzw. Anwendungssegmente haben das höchste und am besten zugängliche Potential?
- Welche Kriterien (heutiges Geschäftsvolumen, zukünftiges Umsatz- und Deckungsbeitragspotential, Preissensitivität etc.) sind zur Kundenklassifikation am besten geeignet? Wie sollte sich die Betreuungsintensität einzelner Kunden aus ihrem Wert für den Anbieter ableiten?

Strategische Leitlinien dürfen nicht die Kreativität des Vertriebs einschränken. Durch eine richtige Fokussierung muss aber der Gefahr von Verzettelung vorgebeugt werden.

Muss ich in der Stadt wohnen – nur weil ich in der Stadt arbeite?



Unsere integrierten Mobilitätslösungen verbinden Strassen- und Schienenverkehr optimal. Das spart Zeit und Nerven.

Jeden Tag pendeln Millionen Menschen zur Arbeit in die Stadt und wieder nach Hause. Eine intelligente Vernetzung der Verkehrsmittel bedeutet für sie weniger Staus und Stress. Und für die Umwelt weniger Emissionen.

[siemens.ch/answers](https://www.siemens.ch/answers)

SIEMENS

Effiziente Vertriebsstruktur

Für Schweizer Firmen sind Exportmärkte naturgemäss sehr wichtig. Wo sich vor Ort die Investition in eigene Vertriebsgesellschaften lohnt, muss sorgsam analysiert werden. Lokale, provisionsbasierte Handelsvertreter sind wegen ihrer Kostenflexibilität besonders während globaler Rezessionen eine günstigere Alternative.

Der Vertriebskostenanteil in Relation zum lokalen Umsatz schwankt bei Landesgesellschaften oftmals zwischen 10 und 30 Prozent. Der Fokus von Effizienzsteigerungsprogrammen vieler Firmen liegt nämlich häufig nur auf Produktionsstätten und der Unternehmenszentrale. Ob sich die Anzahl lokaler Aussendienstmitarbeiter und ihre Allokation auf Verkaufsgebiete konsistent aus dem Marktpotential ableitet, wird dagegen selten hinterfragt.

Inwieweit verschiedene Geschäftsfelder (z.B. Neumaschinen und Services) einen integrierten oder getrennten Vertrieb erfordern, ist eine weitere wichtige Fragestellung. Bei einem geschäftsfeldübergreifenden Vertrieb steht die Effizienz von Cross-Selling der Gefahr gegenüber, dass die Verschiedenartigkeit der Geschäfte den einzelnen Verkäufer überfordert.

Ein guter Indikator für die Funktionsfähigkeit einer Vertriebsorganisation ist der Zeitanteil im Aussendienst für kernvertriebliche Tätigkeiten, also Akquisitionsaufgaben und direkte Kundenbetreuung. Vielerorts müssen Verkäufer zu viel Zeit mit Angebotserstellung, Reklamationsbearbeitung, Bonitätsprüfung und Administration verbringen. Die häufigste Ursache ist eine unklare Regelung der Verantwortlichkeiten zwischen Aussen- und Innendienst. Der Innendienst kann aber auch mehr leisten als nur Support- und Abwicklungsaufgaben. In vielen Branchen wird zum Beispiel die Betreuung von D-Kunden effizient über den Telefonverkauf im Innendienst abgewickelt.

Wirksame Prozesse zur Verkaufsunterstützung

Insbesondere in Branchen mit komplexen und erklärungsbedürftigen Produkten wird die Vertriebseffizienz stark von der Verkaufsunterstützung beeinflusst. In vielen Vertrieben ist zu beobachten, dass lokal in jedem Land Produktmanagement betrieben wird – im schlimmsten Fall sogar von Mitarbeitern, deren Hauptaufgabe eigentlich das Verkaufen ist. Dabei wäre es viel effizienter, das zentrale Produktmanagement so zu stärken, dass es den lokalen Vertrieb optimal unterstützen kann. Gravierende Effizienzunterschiede bestehen gegenwärtig bei Vertriebsinformationssystemen. In einigen Unternehmen verbringen Vertriebsmitarbeiter noch viel Zeit mit langen Vertriebsberichten, die weder intensiv genutzt noch systematisch archiviert werden. Andere Unternehmen dagegen machen sich Customer-Relationship-Management-Systeme (CRM) zunutze, die nicht nur eine effiziente Besuchsvor- und -nachbereitung, sondern auch als Computer-Aided-Selling-System (CAS) direkt die Kundenverhandlung unterstützen.

Vertriebsincentivierung als Steuerungsinstrument

Trotz berechtigter Kritik an exzessiven Boni-Zahlungen in Banken bleibt die variable Vergütung eines der wichtigsten Steuerungsinstrumente für den Vertrieb. Für erfolgreiche Unternehmen sind monetäre Anreizsysteme nicht mehr ausschliesslich ein Bestandteil des Entgeltsystems, sondern ein wirksamer Hebel zur effizienten Umsetzung ihrer Vertriebsziele. Insbesondere so genannte Prämiensysteme sind sehr gut geeignet, den Fokus der Vertriebsmitarbeiter auf das Erreichen bestimmter Ziele (Verbesserung der Preisdurchsetzung, Erhöhung des Neukundenanteils, intensivere Vermarktung spezieller Produktgruppen etc.) zu lenken.

Richtig ausgestaltete Vertriebsincentivesysteme fördern nachweislich die Motivation und Leistungsbereitschaft im Vertrieb. Da ein Teil des finanziellen, unternehmerischen Risikos auf die Mitarbeiter verlagert wird, sinken somit in rezessiven Wirtschaftsphasen auch die Personalkosten im Vertrieb.

Kontinuierliche Kontrolle der Vertriebsleistung

Ausgangspunkt der gesamten Ressourcenplanung eines Unternehmens ist der Absatzplan. Deshalb müssen auch «Vollblut-Verkäufer» überzeugt werden, einmal pro Jahr eine detaillierte und belastbare Planung auf Einzelkundenebene zu erstellen. Dieser Plan muss dann Basis einer kontinuierlichen Leistungskontrolle sein. Vertriebscontrolling darf im Unternehmen nicht als «Luxusspielzeug» angesehen werden. Vielmehr sollten der Vertriebsleitung auf Knopfdruck mehrdimensionale Umsatz- und Deckungsbeitragsanalysen zur Verfügung stehen. So können auf Regionen-, Produktgruppen- und Einzelmitarbeiter-ebene Ineffizienzen im Vertrieb schnell erkannt werden, um rechtzeitig gegenzusteuern.

GEMÄSS DER NEUSTEN STATISTIK DES SCHWEIZERISCHEN VERBANDS CREDITREFORM, der grössten Gläubigervereinigung der Schweiz, stieg die Zahl der Firmenkongresse in den ersten fünf Monaten dieses Jahres um 21,5%, alleine der Mai 2009 verzeichnete gegenüber dem Vorjahr ein Plus von 34,3%. Diese Zahlen sind einerseits Ausdruck der aktuellen, weltweiten Wirtschaftskrise, andererseits sind sie auch teilweise auf die stark gestiegenen Neugründungen der letzten Jahre zurückzuführen. Es erstaunt deshalb nicht, dass vor allem jüngere Firmen ein erhöhtes Konkursrisiko aufweisen. Sucht man nach den Gründen solcher Kongresse, so rangieren Liquiditätsprobleme ganz vorne.

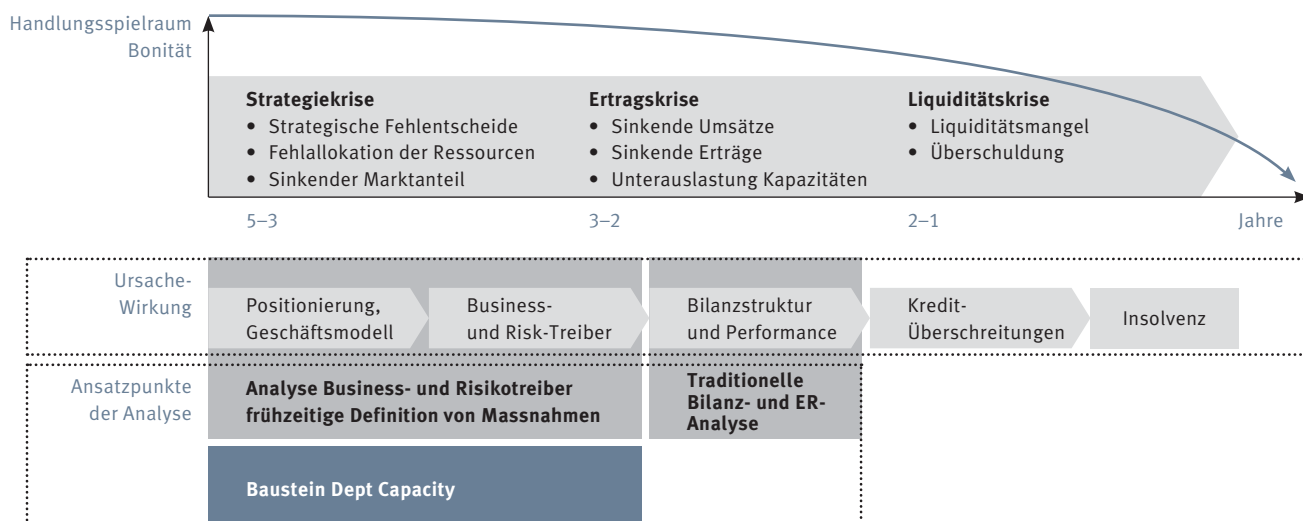
Liquidität – eine oft vernachlässigte Ressource

Liquidität als Lebenssaft der Unternehmung

Wie kann es jedoch sein, dass Liquidität, der Treibstoff aller Geschäftstätigkeiten, zum Problemverursacher Nummer 1 avanciert? Zum einen werden Liquiditätsprobleme häufig durch verspätete oder gar nicht erfolgte Zahlungen eigener Debitoren verursacht. Dass sich diese Situation in Zeiten wirtschaftlicher Schwierigkeiten noch akzentuiert, ist nicht weiter erstaunlich. Es muss deshalb ein vorrangiges und permanentes Ziel eines jeden Finanzverantwortlichen sein, mit einem straff geführten Debitorenmanagement dieser Tendenz entgegenzuwirken. Zum

ändern wird oft schon bei der Definition der Unternehmensstrategie der Liquiditätsplanung zu wenig Beachtung geschenkt. Denn mit einer falschen, zu wenig auf die Bedürfnisse abgestimmten Planung wird bereits der Grundstein für eine Entwicklung gelegt, die schlussendlich in die Liquiditätskrise führen kann (vgl. Abb. 1). Dabei wird verkannt, dass Liquidität eine wichtige Ressource darstellt, die mit der richtigen Steuerung einen wesentlichen Beitrag an die Rentabilität des Unternehmens leisten kann.

Abbildung 1: Mögliche Eskalierungsstufen und entsprechende Analyseschritte



Nutzung der Liquidität

Für die erfolgreiche Nutzung der Liquidität als Ressource für mehr finanziellen Spielraum sind somit 3 Voraussetzungen von entscheidender Bedeutung

- Klare Zielvorstellungen im Rahmen der Unternehmensstrategie
- Eine frühzeitige und professionelle Liquiditätsplanung und ein erfahrener Partner für die Ausarbeitung
- Umsetzung der Anlagestrategie

www.credit-suisse.com



Marcel Küng Leiter Region Ostschweiz, Credit Suisse

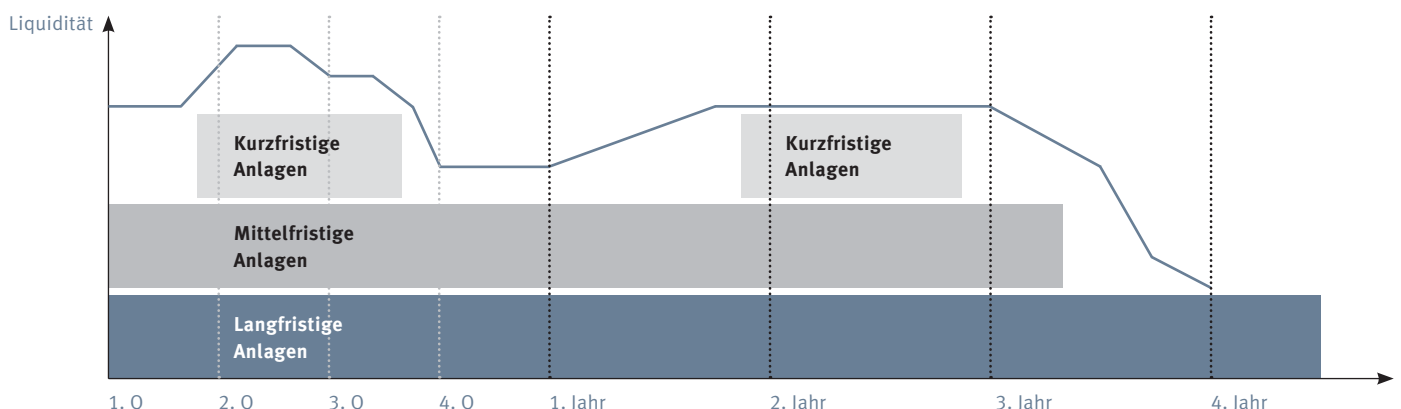
Optimierung Risiko/Ertrag durch aktive Liquiditätsbewirtschaftung

In der Praxis zeigt sich oft, dass Liquidität in Forderungen an Kunden oder im Lagerbestand gebunden und daher kurzfristig nicht verfügbar ist. Damit jedoch keine Engpässe entstehen, ist es unerlässlich, mit einer auf den Business-Plan abgestimmten Planung die kurz-, mittel- und langfristig benötigten Mittel festzulegen (vgl. Abb. 2) – ein Prozess, der laufend überwacht und gegebenenfalls angepasst werden muss. Eine Studie der Credit Suisse aus dem Jahr 2008 zeigt, dass die aktive Bewirtschaftung der Liquidität oft zugunsten einer passiven Nutzung vernachlässigt wird und den Firmen dadurch wichtige mögliche Zusatzerträge entgehen. Auch wenn in der derzeitigen Tiefzinsphase die zu erzielenden Renditen bescheidener ausfallen, so lassen sich bei einer mittel- bis langfristigen Betrachtungsweise doch Erträge realisieren, die deutlich über dem Zinsniveau liegen. Dass damit zusätzlicher finanzieller Spielraum für das Unternehmen geschaffen wird, versteht sich von selbst.

Strukturiertes Vorgehen von der Analyse bis zur Umsetzung

Aufgrund der starken Verankerung der Credit Suisse im Firmengeschäft (jedes dritte KMU in der Schweiz hat hier eine Kundenbeziehung) besitzt die Bank die nötige Erfahrung, um Firmen im Hinblick auf ein professionelles Liquiditätsmanagement zu unterstützen. Der Kunde wird dabei mit einem strukturierten Beratungsprozess begleitet. Eine ausführliche Analyse der Gegebenheiten und Bedürfnisse bildet den Ausgangspunkt. In einem zweiten Schritt werden vorhandene Anlagen und Präferenzen erhoben und gemeinsam die Anlageziele festgelegt. Die anschließende Bestimmung des Risikoprofils bildet schliesslich die Voraussetzung für die Definition der Anlagestrategie. Damit sind die Eckpunkte eines klaren Vorgehens über einen längeren Zeithorizont festgelegt, und der Kunde kann aufgrund transparenter Rahmenbedingungen den Auftrag für die Umsetzung erteilen.

Abbildung 2: Optimale Nutzung vorhandener Liquidität



Mitarbeitenden tut es gut,
wenn sie hie und da
richtig zu beissen haben.

Unser Helsana Business Health. Das Potenzial eines Unternehmens sind seine Mitarbeitenden. Deshalb haben wir «Helsana Business Health» entwickelt. Ein Gesundheitsmanagement, das Unternehmen sensibilisiert, analysiert und effiziente Massnahmen zur Gesundheitsförderung anbietet. Damit Ihre Mitarbeitenden sich am Arbeitsplatz wohlfühlen, motivierter, leistungsfähiger und seltener krank sind. Und Sie das ganze Potenzial Ihres Unternehmens nutzen können. Hier erfahren Sie mehr: **0844 80 81 88** oder **www.helsana.ch**



Helsana
Eine Sorge weniger.



«Ressourcen – optimieren lohnt sich»

UNTERNEHMERSEMINAR AUF SCHLOSS SALENEGG AM 8.10.2009 Unternehmen, welche die Chancen in kommenden Veränderungen zu einem frühen Zeitpunkt erkennen und nutzen, können ihre Stellung im Markt behaupten und stärken. Wo gibt es ungenutzte Ressourcen, und wie lassen sich diese mit geringem Aufwand optimieren? Besuchen Sie das Unternehmerseminar auf Schloss Salenegg, und Sie werden sehen, dass nicht nur die herrliche Umgebung es Wert war, ins Maienfeld zu reisen. Das folgende Programm bietet Ihnen praxisnahe Inhalte, welche Sie sofort in Ihrem Unternehmen umsetzen können.

15.00 – 15.30	Empfang, Kaffee und Kuchen	18.15 – 18.45	Der Mensch als Optimierungsfaktor? Natalie Rüedi , Leiterin Personal Emmi Gruppe
15.30 – 15.45	Begrüssung Helene v. Gugelberg , Weingut Schloss Salenegg, Maienfeld Manuela Stier , Chefredaktorin Wirtschaftsmagazin	18.45 – 19.15	Liquiditätsmanagement: Pflicht und Kür für KMU Marcel Küng , Leiter Region Ostschweiz, Credit Suisse
15.45 – 16.15	Ressourcen in KMU gezielt optimieren Prof. Dr. Wolfgang Becker , Universität Bamberg	19.15 – 19.45	Der Weg zum optimalen Händlernetzwerk Martin Schmied , Geschäftsführer HARLEY-DAVIDSON Switzerland GmbH
16.15 – 17.15	Weinbereitung auf Schloss Salenegg Helene v. Gugelberg und Bernhard Wyler , Kellermeister, Weingut Schloss Salenegg	19.45 – 21.00	Apéro mit Weingustation
17.15 – 17.45	Weingustation	KOSTEN	CHF 250.– plus MwSt.
17.45 – 18.15	Den Denk- und Werkplatz Schweiz wahrütteln Peter Waser , Country General Manager Microsoft Schweiz GmbH	TEILNEHMER	50–70 CEOs
		ORT	www.schloss-salenegg.ch
		ANMELDUNG	Bis 30. September 2009 unter www.wirtschaftsmagazin.ch

Ein grosser Auftrag
ist viel wert.

**Ein Partner für
die Liquiditäts-
planung auch.**



Je anspruchsvoller die Wirtschaftslage, desto wichtiger ist ein solider Partner. Mit einer Erfahrung von über 150 Jahren unterstützt die Credit Suisse Schweizer KMU beim Liquiditätsmanagement und bei der Unternehmensfinanzierung. Informieren Sie sich ausführlich, was wir für Ihren unternehmerischen Erfolg tun können – telefonisch unter 0800 88 88 71 (kostenlos) oder online unter www.credit-suisse.com/firmenkunden

Neue Perspektiven. Für Sie.

CREDIT SUISSE 